ABRAHAM H.
MASLOW

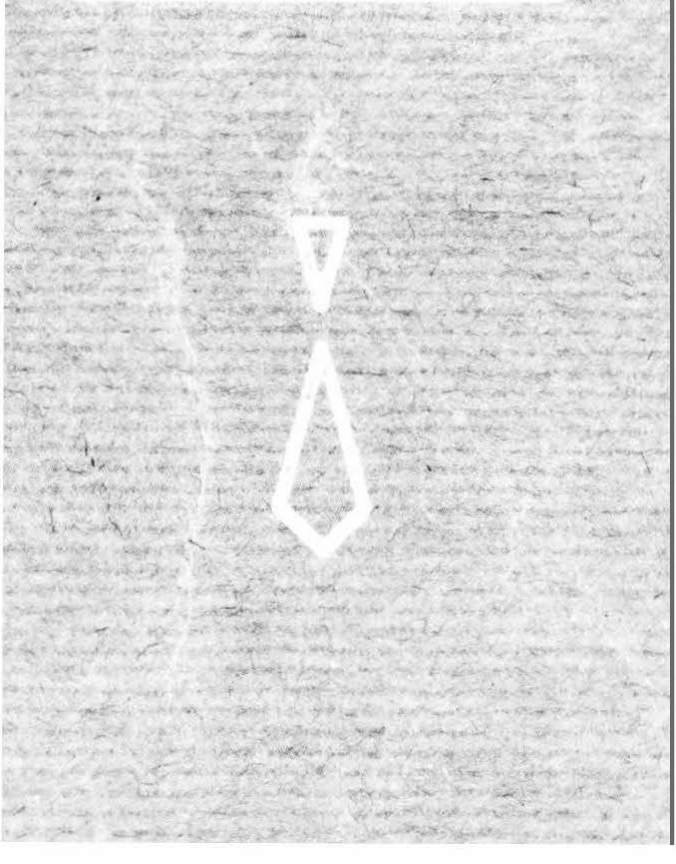
MOTIVAȚIE ȘI AFACERI

SELECȚIA TEXTELOR:
DEBORAH C. STEPHENS

PSIHOLOGIA PENTRU TOȚI
PPT
3 TREI

Abraham Maslow a reușit să neofere un „tablou complet", spredeosebire de perspectiva îngustă a majorității cercetătorilor din științele sociale. Descoperirilesale epocale referitoare la motivație și personalitate au depășit cu mult sfera psihologiei academice, găsindu-și aplicații în domeniile managementului și marketingului. Lui Maslow i-a plăcut să explorezetendințele sociale abiasesizabile și să anticipeze cumult curaj consecințelelor.

Psychology Today



MOTIVAȚIE ȘI AFACERI

PSIHOLOGIA PENTRU TOȚI

COLECȚIE COORDONATĂ DE
Simona Reghintovschi

Colecție distinsă cu DIPLOMA DE EXCELENȚĂ
Cea mai bună colecție a anului
la Gala Industriei de Carte din România, 2013

ABRAHAM H. MASLOW

MOTIVAȚIE ȘI AFACERI

SELECȚIA TEXTELOR:
DEBORAH C. STEPHENS

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE
Smaranda Nistor

PSIHOLOGIA PENTRU TOȚI
PPT
3
TREI

EDITORI
Silviu Dragomir
Vasile Dem. Zamfirescu

DIRECTOR EDITORIAL
Magdalena Mărculescu

REDACTOR
Victor Popescu

DESIGN
Alexe Popescu

DIRECTOR PRODUCȚIE
Cristian Claudiu Coban

DTP
Ofelia Coșman

CORECTURĂ
Rodica Petcu
Elena Bițu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
MASLOW, ABRAHAM H.
Maslow: Motivație și afaceri / Abraham H. Maslow;
trad.: Smaranda Nistor. - București: Editura Trei, 2013
ISBN 978-973-707-801-8

I. Nistor, Smaranda (trad.)

821.111(73)-6=135.1
159.9

Titlul original:
THE MASLOW BUSINESS READER

Autori: Abraham H. Maslow, Deborah C. Stephens

Copyright © 2000 by Ann R. Kaplan

Copyright © Editura Trei, 2013 pentru prezenta ediție

C.P. 27-0490, București
Tel./Fax: +4 021 300 60 90
e-mail: comenzi@edituratrei.ro
www.edituratrei.ro

ISBN 978-973-707-801-8

CUPRINS

Prefaţă 11
Mulţumiri 17

PARTEA ÎNTÂI
Autoactualizarea în câmpul muncii 19

Ierarhia trebuinţelor 23
Atitudinea faţă de datorie, muncă şi misiune
a persoanelor orientate către autoactualizare 27
Note suplimentare despre autoactualizare, muncă,
datorie şi misiune 37
Actualizarea, ca datorie 48
Creativitatea persoanelor aflate în procesul
de autoactualizare 50
Câteva principii de bază ale psihologiei dezvoltării
şi autoactualizării 66
Note despre stima de sine în mediul de muncă 102
Latura umană a întreprinderii 114

Dinamica americană 136
Pericolele autoactualizării 146

PARTEA A DOUA
Chestiuni de management şi de leadership 161

Necesitatea unor politici manageriale luminate 165
Agenţii de vânzări şi clienţii buni şi luminaţi 175
Note suplimentare la Agenţii de vânzări şi clienţii buni şi luminaţi 184
Chestiuni manageriale 186
Notă despre personalitatea angajaţilor în vânzări şi profesia lor 208
Note despre întreprinzător 222
Efecte secundare ale managementului luminat 227
Liderii, pionii şi puterea 232
Comunicarea – cheia unui management eficace 249
Dinamica managementului american 259
Teoria Z 279

PARTEA A TREIA
Creativitate şi inovare 299

Atitudinea creativă 301
O abordare holistă a creativităţii 327
Blocaje emoţionale la nivelul creativităţii 351
Nevoia de oameni creativi 371
Note despre creativitate 380
Adăugire la notele despre persoana creativă 386
Trebuinţele noastre estetice – note exploratorii 389

PARTEA A PATRA

Motivație și comportament 393

O teorie a motivației umane 397
De ce comportamentele sunt motivate? 436
Motivația de deficit și motivația de dezvoltare 441
Managementul ca experiment psihologic 477
Complexul Iona – de ce ne este teamă să creștem? 487

Epilog 495

Pentru Lily, Aaron şi Mike,
care au fost tot timpul alături de mine.

Pentru Morton H. Meyerson,
care demonstrează, prin tot ce întreprinde,
importanţa experienţei umane.

PREFAŢĂ

În urmă cu şase ani, am reînceput să citesc din lucrările profesorului de management Douglas McGregor. În cartea *The Professional Manager*, epuizată de pe piaţă, am găsit mai multă înţelepciune şi mai multe gânduri fascinante decât în majoritatea cărţilor despre afaceri pe care le-am citit de-a lungul anilor. Deşi scrisă într-o epocă în care voluminoasele calculatoare „mainframe" erau considerate o mare inovaţie şi angajaţii lucrau o viaţă întreagă pentru aceeaşi firmă, ideile şi teoriile lui McGregor despre leadershipul managerial păreau să fie cu zeci de ani înaintea timpului lor. Nici prin cap nu-mi trecea că interesul faţă de opera lui McGregor avea să mă ducă spre doi ani de studiu intens al operei lui Abraham Maslow.

Oricine a urmat un curs elementar de psihologie, a studiat dezvoltarea organizaţiilor sau măcar a crescut un copil nu se poate să nu fi auzit de genialul psiholog Abraham Maslow, care a schimbat ştiinţa psihologiei şi a lăsat o amprentă de neşters asupra lumii afacerilor şi asupra societăţii. Totuşi, Douglas McGregor a fost acela care i-a făcut cunoştinţă emblematicului psiholog cu

lumea afacerilor şi cu problemele organizaţionale. Deşi McGregor era la Massachusetts Institute of Technology (MIT), iar Maslow îşi construia o reputaţie mondială, pentru el şi teoriile sale, la Universitatea Brandeis, cu un profil mai curând umanist, amândoi au elaborat teorii care constituie azi un imperativ pentru succesul afacerilor într-o economie globală. Amândoi au fost autori prolifici şi cele mai bune lucrări ale lor revin azi în atenţia publicului — pentru a fi citite de o nouă generaţie de lideri. Poate că, de fapt, cei doi au scris de la bun început pentru liderii zilei de azi.

DE CE MASLOW CONTEAZĂ

În toamna anului 1997, am primit un telefon care avea să devină un moment definitoriu pentru mine. Ann Maslow Kaplan, fiica mai mare a lui Abraham Maslow, aflase că mă interesa opera lui Douglas McGregor. Dat fiind că Maslow şi McGregor fuseseră colegi şi prieteni, ea voia să ştie dacă m-ar tenta să citesc nişte jurnale pe care le ţinuse tatăl ei. Acestea conţineau gânduri şi reflecţii despre management, autoactualizare, creativitate, leadership şi alte teme pertinente pentru lumea afacerilor. Publicate în anul 1960, sub neobişnuitul titlu *Eupsychian Management*[1], puţină lume din afara sferei universitare citise aceste jurnale. Am fost de acord fără urmă de ezitare să încep să le parcurg.

Deşi au fost scrise în ultimii ani ai deceniului 1950 şi în primii ani din deceniul următor, Maslow parcă descrie ceea ce se petrece azi în Silicon Valley!

---

[1] Cuvântul *eupsychian* (în lb. greacă veche, „eu" înseamnă „bun"; „*psyche*", „suflet") este forjat de Maslow şi se traduce prin „calitatea de a avea o minte sănătoasă". (N.r.)

El vorbeşte despre o lume în care succesul depinde în mod esenţial de creativitate, inovaţie şi reînnoire. Ironia face ca el să fi scris multe din pasajele jurnalului său în localitatea Menlo Park, din statul California, având şi un birou pe strada Sand Hill — un loc legendar astăzi, unde ideile novatoare se întâlnesc cu investiţiile, adeseori dând naştere peste noapte unor noi ramuri industriale. Un loc unde eu mi-am petrecut cea mai mare parte a existenţei adulte, trăind şi muncind.

Astăzi, despre Silicon Valley (şi împrejurimile Golfului San Francisco) se poate spune că se află în fruntea economiei mondiale în ceea ce priveşte şapte grupe de activitate: calculatoare şi electronice, telecomunicaţii, multimedia, bioştiinţe, servicii bancare şi financiare, tehnologii de protecţia mediului şi turism. Pentru unii, locul acesta reprezintă însăşi pepiniera progreselor tehnologice. Un loc unde inovaţia şi materia cenuşie brută inventează pieţe mondiale. Unde firmele micilor întreprinzători pornesc dintr-un garaj şi ajung să transforme în realitate Visul American. Unde oamenii, de la secretare la directori generali, sunt convinşi că munca lor poate să schimbe lumea. Un loc unde eşecul este văzut ca un semn de curaj, iar poticnelile sunt doar o cale mai scurtă spre linia de finiş. Şi totuşi, motivul pentru care Maslow contează astăzi, la aproape trei decenii după moartea sa, este tocmai datorită unor locuri ca Silicon Valley. Înţelepciunea lui, reflecţiile şi studiile sale ne pot călăuzi prin transformările care ne aşteaptă în viitor. Pe măsură ce privim inovarea şi capitalul uman drept factori primordiali în câştigarea avantajului competitiv, Maslow contează azi mai mult decât pe vremea când trăia.

Maslow contează pentru că el a înţeles natura umană, motivaţia şi performanţa autoactualizantă mai bine

decât oricine altcineva din prezent. Mesajele lui sunt clare:

- Fiinţele umane sunt capabile de realizări extraordinare;
- Creativitatea şi inovarea sunt elemente naturale ale alcătuirii noastre;
- Relaţiile de durată cu clienţii sunt cea mai înţeleaptă strategie de creştere pe termen lung;
- Munca în echipă, imperativă pentru rezultatele firmei, poate fi şi un nebănuit izvor al comuniunii de interese şi al stimei de sine pentru oameni;
- Managementul luminat nu doar că perfecţionează produsele şi profiturile acţionarilor; el îi îmbunătăţeşte pe oameni şi, prin aceasta, ameliorează lumea;
- Aceste idei despre care Maslow scria cu atâţia ani în urmă ne vorbesc nouă astăzi cu glas limpede şi demn de încredere.

ECONOMII AL CĂROR MOTOR ESTE INOVAREA

Munca pe care am depus-o la cartea *Maslow on Management* mi-a oferit şansa de a cunoaşte mulţi lideri americani ai lumii afacerilor. După publicarea ei, reţeaua mea socială s-a mărit exponenţial şi am primit potop de corespondenţă de la oameni aflaţi în fruntea a sute de sectoare economice din toată lumea. În toate aceste conversaţii a existat un subiect comun, cel mai bine ilustrat printr-o întrebare pe care mi-a pus-o un student din Programul de Dezvoltare Profesională de la Stanford, unde am activat în calitate de cadru didactic. El voia să ştie cum au reuşit companiile din Silicon

Valley să realizeze asemenea descoperiri revoluţionare în domeniul tehnologiei.

Deşi aceeaşi întrebare le-a fost pusă unor minţi mai strălucite decât a mea, răspunsul meu de azi este mult diferit de cel pe care l-aş fi dat în urmă cu câţiva ani. Am învăţat din opera lui Maslow că „politicile de personal" ale companiilor din Silicon Valley joacă un rol vital pentru creaţia tehnologică şi acumularea avuţiei, în aceeaşi măsură ca alţi factori indispensabili. Şi totuşi, din experienţa mea de până acum, ştiu că puţine organizaţii sunt gata să se angajeze cu toată dăruirea în efortul de reinventare pe care va trebui să-l întreprindă pentru a putea valorifica spiritul inovator şi creativitatea propriilor angajaţi. În continuare apelăm prea adesea la remedii rapide sau ne simţim mai liniştiţi să investim milioane de dolari în calculatoare şi softuri, decât în schimbarea culturii organizaţionale. Culturi în care creativitatea şi inovaţia devin iniţiative strategice.

Opera lui Maslow ne oferă multe idei pentru clădirea unor companii axate pe autoactualizare, în care oamenii pot veni cu contribuţii excepţionale. Deşi aş încuraja orice lider să se afunde în lucrările lui Maslow, antologia de faţă poate fi punctul de pornire. În alcătuirea acestei cărţi, am ales scrieri despre care eu cred că sunt de cea mai mare importanţă pentru conducătorii de azi, dar am adăugat şi eseuri şi scrisori din arhiva personală a lui Maslow, care conţin informaţii preţioase pentru cei care se străduiesc să aducă schimbări în organizaţiile lor.

Aş vrea să le mulţumesc numeroşilor studenţi şi manageri care m-au ajutat să devin mai bună în activităţile mele de lider şi de educator. În plus, aş vrea să-i mulţumesc Jeannei Glasser de la editura John Wiley & Sons şi Annei Maslow Kaplan, pentru sprijinul acordat. Jackie Speier, Linda Allan, Anne Robinson, Nancy Olsen şi Jan Yanehiro, vă mulţumesc pentru

amiciţie şi încurajare! Mulţumesc, Mort Meyerson, pentru generozitatea cu care mi-ai oferit sfaturi înţelepte şi atât de preţioase despre viaţă şi lumea afacerilor! Îi mulţumesc lui Warren Bennis pentru încurajările pe care mi le-a dat pe tot parcursul ultimilor doi ani. Îţi mulţumesc Tom Kosnik (de la Universitatea Stanford), pentru că eşti un mentor minunat şi un prieten drag! Membrilor familiei mele, Mike, Aaron şi Lily, le mulţumesc pentru că sunt permanent oglinda care reflectează ceea ce este cu adevărat important în viaţă.

Deborah C. Stephens

San Carlos, California

MULŢUMIIRI

Aş vrea să-i mulţumesc lui Deborah Stevens pentru atenţia deosebită cu care s-a ocupat de editarea acestei cărţi.

Ann R. Kaplan

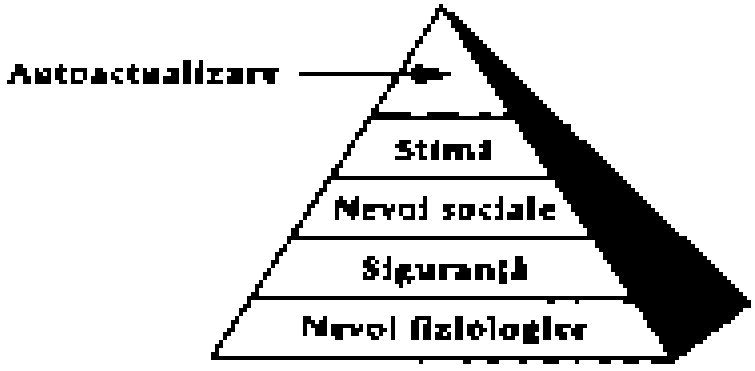
PARTEA ÎNTÂI

AUTOACTUALIZAREA ÎN CÂMPUL MUNCII

Un muzician trebuie să facă muzică, un pictor trebuie să picteze şi un poet trebuie să scrie poezie, pentru a putea ajunge la suprema împăcare cu sine. Un om trebuie să devină ceea ce poate el să fie. Această trebuinţă o putem numi autoactualizare... Ea se referă la năzuinţa spre împlinirea de sine a omului, adică la tendinţa lui de a actualiza ceea ce el este la nivel potenţial, de a deveni tot ceea ce este în stare să devină.

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Opera definitorie a lui Maslow a fost teoria ierarhizării trebuinţelor. Maslow avea convingerea că fiinţa umană aspiră la actualizarea de sine. El vedea în potenţialul uman un vast teritoriu subestimat şi neexplicat. Piramida lui Maslow, de-acum faimoasă, vine să ilustreze această concepţie:



Ierarhia trebuinţelor

În universul muncii, majoritatea discuţiilor despre trebuinţele oamenilor încep de obicei cu o analiză elementară a teoriei asociate numelui lui Abraham Maslow. Teza centrală a acestei teorii este aceea că nevoile umane sunt organizate într-o ordine de prioritate sau într-o „ierarhie", la bază aflându-se nevoile referitoare la supravieţuire, de exemplu la hrană şi adăpost. Pe următoarele trepte se află nevoia de siguranţă şi de interacţiune socială, pe cele mai înalte niveluri ale ierarhiei plasându-se nevoia de a învăţa, de a creşte şi de a-ţi valorifica potenţialul. Pe măsură ce trebuinţele de la nivelurile inferioare se văd satisfăcute într-un grad rezonabil, cele de pe treptele superioare capătă mai multă înrâurire asupra motivaţiei comportamentului uman. Atunci când trebuinţele de pe treptele aflate la baza piramidei rămân nesatisfăcute,

factorii cum ar fi învăţarea, creativitatea, inovaţia sau stima de sine stagnează, nereuşind să iasă nicicând la suprafaţă.

Aplicând ierarhia lui Maslow în contextul muncii, gradul rezonabil de satisfacţie se atinge atunci când, în percepţia indivizilor în cauză, factorii din mediul exterior, cum ar fi salarizarea şi siguranţa locului de muncă, sunt abordaţi aşa cum se cuvine şi administraţi în mod echitabil. Oamenii care se consideră plătiţi corect şi echitabil nu-şi mai petrec cea mai mare parte a timpului gândindu-se la salariul lor — asta dacă nu există alţi factori exteriori care să-i determine să facă acest lucru. Atunci când disciplina este administrată de o manieră consecventă, majoritatea oamenilor sunt în stare să gestioneze riscul de eşec fără a-i permite acestuia să le distragă în mod inutil atenţia.

Ceea ce nu înseamnă însă că, odată satisfăcute, trebuinţele de la baza piramidei nu mai constituie o problemă. Dimpotrivă, Maslow a remarcat că oamenii par să aibă o insaţiabilă capacitate de a deveni nemulţumiţi de ceea ce el a numit „factori de mediu" — forţe din exteriorul individului. Chiar şi atunci când nu se pune în discuţie supravieţuirea şi individul este bine plătit, de obicei va dori să fie plătit şi mai bine. De asemenea, rari sunt oamenii care să se simtă perfect siguri în legătură cu locul lor de muncă (este adevărat, în ziua de azi, mai mult ca oricând, că acest sentiment de insecuritate s-ar putea să fie perfect întemeiat). În ceea ce priveşte trebuinţele sociale, ele cresc şi descresc odată cu soliditatea relaţiilor noastre personale şi cu intensitatea participării noastre alături de ceilalţi la viaţa organizaţiei.

În cadrul organizaţiilor, factori cum ar fi evaluarea performanţei, stimulentele şi competiţia internă îi împiedică pe angajaţi să-şi concentreze eforturile pe

învăţare, perfecţionare şi inovare. Buna cunoaştere a ierarhiei trebuinţelor, precum şi a implicaţiilor acesteia pentru construirea unor medii de muncă axate pe autoactualizare, poate fi benefică tuturor celor interesaţi să creeze echipe şi organizaţii de înaltă performanţă. Eseurile şi extrasele ce vor urma, selectate din opera lui Abraham Maslow, îi permit cititorului să înţeleagă aceste concepte şi să le aplice în mediul organizaţional.

IERARHIA TREBUINȚELOR*

Ierarhia trebuințelor propusă de Maslow continuă să fie adeseori citată de tot felul de specialiști, din toate categoriile profesionale și din nenumărate sectoare de activitate. În acest scurt articol pe care l-a scris în 1943, Abraham Maslow descrie și explică această ierarhie, într-un mod foarte clar și concis.

Există cel puțin cinci seturi de obiective pe care le-am putea numi nevoi sau trebuințe primare. Pe scurt, acestea sunt cele fiziologice, de siguranță (securitate), de dragoste, de stimă și de împlinire personală (autoactualizare). În plus, ne motivează și dorința de a crea sau de a păstra diversele condiții de care depind aceste satisfacții primare; suntem de asemenea îmboldiți și de anumite dorințe în mai mare măsură intelectuale.

---

* Sursă: A.H. Maslow, „A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, vol. 50, 1943, pp. 394–395. © 1943, American Psychological Association. Reproducere autorizată.

Aceste obiective primare sunt legate unele de celelalte, fiind aşezate într-o ierarhie a dominanţei. Aceasta înseamnă că obiectivul predominant va monopoliza conştiinţa lucidă şi va avea prin sine tendinţa să organizeze mobilizarea diverselor capacităţi ale organismului. Nevoile mai puţin preponderente sunt minimalizate, dacă nu chiar uitate sau negate. Dar atunci când o trebuinţă se vede foarte bine satisfăcută, îşi va face apariţia următoarea trebuinţă predominantă („superioară în grad"), care la rândul ei va acapara existenţa conştientă şi va servi drept centru de organizare a comportamentului, dat fiind că nevoile satisfăcute nu mai sunt factori activi de motivare.

Astfel, omul este un animal căruia veşnic îi lipseşte ceva. În mod normal, satisfacerea dorinţelor preponderente nu exclude gratificarea celorlalte nevoi, deşi există această tendinţă. Cel mai adesea, dacă luăm un om oarecare al societăţii noastre, el va fi parţial satisfăcut şi parţial nesatisfăcut în privinţa trebuinţelor sale. Principiul ierarhizării se poate observa, de obicei, în mod empiric, urmărind creşterea procentajului de insatisfacţie odată cu urcarea pe treptele ierarhiei. Câteodată se pot observa inversări ale ordinii ierarhice comune. De asemenea, s-a constatat că individul îşi poate pierde permanent, în anumite condiţii sociale, trebuinţele de grad superior. Pentru comportamentul uzual, există nu doar motivaţii obişnuite, ci, în plus, şi mulţi alţi factori determinanţi în afară de diversele motive.

Orice zădărnicire sau posibilitate de zădărnicire a acestor ţeluri umane primare, orice pericol la adresa mecanismelor de apărare care le protejează sau la adresa condiţiilor pe care se sprijină aceste năzuinţe se consideră a fi o ameninţare psihologică. Cu doar câteva excepţii, toată psihopatologia poate fi parţial pusă în

legătură cauzală cu astfel de ameninţări. Un om căruia i se zădărniceşte satisfacerea trebuinţelor primare poate fi efectiv caracterizat drept un om „bolnav", dacă vreţi.

Ce consecinţe practice au avut aceste rezultate?

Lumea managementului a privit aceste experimente ca pe o încercare de a compila o bază solidă de cunoştinţe puse în slujba metodelor şi a planurilor de acţiune ale directorilor de firme. Şi, chiar dacă s-a admis că studiile de acest fel sunt o treabă de lungă durată, managerii s-au arătat perfect dispuşi să folosească orice concluzii care păreau să fi fost suficient testate.

Ceea ce i-a impresionat cel mai mult pe manageri au fost rezervele de energie latentă şi cooperare productivă care ar putea fi obţinute prin crearea unor condiţii de muncă adecvate. Printre factorii care favorizau aceste condiţii se distingeau ca fiind predominante atitudinile angajaţilor.

Concluziile au dus la iniţierea altor studii. Programul de interviuri din 1928–1930, la care au participat 21 000 de angajaţi, a furnizat date de utilitate imediată pentru îmbunătăţirea condiţiilor de muncă, a instruirii personalului de supervizare şi a altor activităţi manageriale din sfera relaţiilor cu angajaţii. Încă şi mai semnificativ din punct de vedere istoric, a oferit idei preţioase pentru perfecţionarea unor metode de a-l asculta pe angajat şi a-i înţelege punctul de vedere asupra propriei situaţii personale. Pe scurt, această componentă a programului a perfecţionat însăşi tehnica interviului.

Ulterior, a fost iniţiat experimentul de la fabrica Hawthorne (1931–1932), pentru a-i observa pe angajaţi în mediul lor de muncă. Cercetătorii au elaborat o metodă de studiere a comportamentului de grup, care a suplimentat intervievarea cu date concrete, obţinute la locul de muncă, asupra tiparelor comportamentale din

grupul profesional. În această etapă s-au născut conceptul de „organizaţie informală“ şi teoria influenţei acesteia asupra productivităţii şi tot de aici provin şi alte noi informaţii care demonstrează impactul factorilor sociali din mediul de muncă industrial.

ATITUDINEA FAŢĂ DE DATORIE, MUNCĂ ŞI MISIUNE A PERSOANELOR ORIENTATE CĂTRE AUTOACTUALIZARE*

Acesta este cel mai simplu mod de a spune că managementul adecvat al vieţii profesionale a fiinţelor umane, al modului în care ele îşi câştigă existenţa, le poate face mai bune şi poate face lumea mai bună, iar din acest punct de vedere, managementul adecvat poate fi văzut ca o tehnică utopică sau revoluţionară.

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Putem învăţa de la oamenii orientaţi spre autoactualizare care ar putea fi atitudinea ideală faţă de muncă, în

* Sursă: A.H. Maslow, *Maslow on Management* (New York : John Wiley & Sons, 1998). © 1998 Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

cele mai favorabile circumstanţe. Aceşti indivizi înalt evoluaţi integrează munca pe care o fac în identitatea lor, în sinele lor, adică munca devine efectiv parte din felul în care individul se defineşte pe sine. Munca poate fi psihoterapeutică, psihagogică (favorizând dezvoltarea înspre autoactualizare a indivizilor apţi). Fireşte, aceasta este o relaţie circulară, într-o anumită măsură, căci, având de la bun început nişte oameni destul de în regulă, într-o organizaţie cât se poate de bună, atunci munca tinde să-i amelioreze pe oameni. Acest lucru tinde să îmbunătăţească activitatea respectivului sector economic, ceea ce, mai departe, tinde să-i facă mai buni pe cei care lucrează acolo şi tot aşa. Acesta este cel mai simplu mod de a spune că managementul adecvat al vieţii profesionale a fiinţelor umane, al modului în care ele îşi câştigă existenţa, le poate face mai bune şi poate face lumea mai bună, iar din acest punct de vedere managementul adecvat poate fi văzut ca o tehnică utopică sau revoluţionară.

Am renunţat de mult să mai cred că lumea sau întreaga specie umană se pot îmbunătăţi prin intermediul psihoterapiei individuale. Nu se poate, practic vorbind. De fapt, este imposibil la cât de mulţi suntem. (Mai ales dacă ţinem cont şi de faptul că extrem de mulţi oameni nu se pretează la psihoterapia individuală.) Apoi m-am orientat, pentru obiectivele mele utopice, spre educaţie, ca mod de a ajunge la întreaga specie umană. M-am gândit atunci la învăţămintele trase din psihoterapia individuală ca la nişte rezultate de cercetare, a căror utilitate de maximă importanţă urma să se vădească în aplicarea pentru contextul dezvoltării eupsihice a instituţiilor educaţionale, pentru ca ele să-i poată face pe oameni mai buni, având un efect în masă. Abia de foarte curând am început să înţeleg că, oricât de importantă ar fi

educaţia, poate că şi mai importantă este viaţa profesională a individului, dat fiind că toată lumea munceşte. Dacă învăţămintele psihologiei, ale psihoterapiei individuale, ale psihologiei sociale şi aşa mai departe pot fi aplicate în contextul vieţii economice a omului, atunci speranţa mea este că şi acestui demers i s-ar putea imprima o direcţie luminată, având un efect pentru cât mai multe fiinţe umane.

E întru totul clar că acest lucru este posibil. Primul meu contact cu ştiinţa organizării şi conducerii întreprinderii şi cu metodologia managementului progresist indică faptul că această ştiinţă, în formele sale cele mai avansate, a căpătat deja o orientare nu doar sinergică, ci şi luminată. Mulţi oameni par să fi descoperit, pur şi simplu printr-o producţie îmbunătăţită, printr-un control îmbunătăţit al calităţii, prin relaţii de muncă mai bune, printr-un management mai bun al personalului creativ, că psihologia umanistă („a treia forţă") dă rezultate.

De pildă, concluziile intuitive trase de Peter Drucker privind natura umană merg îndeaproape în paralel cu concluziile psihologilor umanişti. El a ajuns la aceste concluzii pur şi simplu prin observarea situaţiilor industriale şi de management, aparent fără să aibă cunoştinţe de psihologie ştiinţifică, de psihologie clinică sau de psihologie socială specializată. [Faptul că Drucker ajunge la aproximativ acelaşi mod de înţelegere a naturii umane ca Erich Fromm sau Carl Rogers este o validare cu totul remarcabilă a speranţei că mediul industrial poate servi drept nou laborator de studiu al psihodinamicii, al dezvoltării umane superioare, al ecologiei ideale pentru fiinţa umană.] Eu, unul, am făcut greşeala de a privi psihologia industrială, în mod automat, drept o aplicare fără discernământ a cunoştinţelor de psihologie ştiinţifică. Nici pe departe!

Ea este o *sursă* de cunoştinţe, care înlocuieşte laboratorul şi, adeseori, se dovedeşte mult mai utilă decât mediul experimental artificial.

Bineînţeles, şi reciproca este adevărată sau cel puţin poate fi mai adevărată decât îşi dă seama Drucker. Există adevărate mine de aur, foarte bogate, cu date de cercetare, pe care psihologul industrial şi teoreticianul managementului le pot folosi şi le pot aplica la specificul situaţiei economice. Bănuiala mea este că Drucker şi colegii săi s-au uitat prea în grabă peste ceea ce trece drept psihologie ştiinţifică şi au renunţat pe loc s-o mai folosească. Evident că şobolanii, porumbeii, reflexele condiţionate şi silabele fără sens ale experimentelor de psihologie n-au niciun pic de utilitate în situaţii umane complexe, dar ei au aruncat şi copilul odată cu apa din lighean — pe lângă prostii, există şi destule pepite de aur în psihologia ştiinţifică.

În ceea ce mă priveşte, efortul meu a fost dintotdeauna unul etic, o încercare de a îmbina ştiinţa cu obiectivele umaniste şi morale, cu strădania de a îmbunătăţi situaţia fiecărui individ în parte şi a societăţii ca întreg. Pentru mine, psihologia industrială deschide calea către un orizont cu totul nou; pentru mine, ea înseamnă o nouă sursă de date, extrem de bogată. De asemenea, ea reprezintă pentru mine un întreg ansamblu de validări ale unor ipoteze şi teorii pe care eu le-am formulat pornind de la date pur clinice. Mai mult decât atât, psihologia industrială înseamnă un nou gen de laborator pe viu, unde se fac tot timpul cercetări, unde mă pot aştepta cu toată încrederea să aflu multe despre problemele standard ale psihologiei clasice, cum ar fi, de exemplu, învăţarea, motivaţia, afectul, gândirea, punerea în act şi aşa mai departe.

(Aceasta face parte din răspunsul meu la întrebarea lui Dick Farson: „Ce te entuziasmează atât la toată

povestea asta? Ce crezi că o să găseşti acolo? Cu ce speri să te alegi? Cu ce speri să contribui?" Practic, în această nouă disciplină eu văd încă o cale pentru gândirea luminată.)

Un avantaj al situaţiei industriale în faţa psihoterapiei individuale, ca direcţie de dezvoltare personală, este acela că oferă nu doar satisfacţii autonome, ci şi „omonome", comune pentru mai mulţi indivizi*. Psihoterapia tinde să se concentreze prea mult asupra dezvoltării individului, a sinelui, a identităţii etc. Eu mă gândesc la educaţia creatoare, iar acum şi la managementul creator, ca fiind apte să facă acest lucru nu doar pentru individ, ci şi să-l dezvolte prin intermediul comunităţii, al echipei, al grupului, al organizaţiei — adică o cale spre creşterea personală tot atât de legitimă ca şi cele autonome. Bineînţeles, acest aspect este cu deosebire important în cazul indivizilor care nu se pretează la psihoterapie, psihanaliză, terapie psihodinamică etc. Ceea ce este mai ales valabil pentru indivizii slabi de minte şi pentru cei reduşi la concret, care acum se află în cea mai mare parte dincolo de raza de acţiune a terapiei analitice, în stil freudian. Comunitatea bine închegată, organizaţia corespunzătoare, echipa potrivită îi pot ajuta pe aceşti oameni acolo unde psihoterapeutul individual se trezeşte adeseori neajutorat.

---

* A. Angyal, *Neurosis and Treatment* (John Wiley & Sons, Inc., 1965).

Scrisoare către John D. Rockefeller al III-lea*

Domnului John D. Rockefeller al III-lea
Biroul 5600
Rockefeller Plaza 30
New York, statul New York 10020

Dragă domnule Rockefeller,

Conferința Domniei Voastre de la Manila cu tema „Calitatea vieții" mi s-a părut interesantă, chiar fascinantă, din rațiuni care depășesc vădita valoare nominală a bunului simț și a discernământului judicios pe care se bazează prezentarea în sine. În plus, am fost extrem de atras de convergența dintre rezultatele gândirii Domniei Voastre, ale cercetării și ale evaluărilor finale, pe de o parte, și pe de alta, concluziile foarte asemănătoare care reies din cercetările psihoterapeuților, ale teoreticienilor psihologiei, ale specialiștilor în știința managementului etc. Și aceștia au constatat că un element din esența umană este ceea ce domnia voastră ați numit demnitatea omului, sentimentul de apartenență, atingerea întregului potențial, grija afectuoasă și frumusețea. Eu am mers chiar până la a inventa un cuvânt pentru aceste trebuințe și aspirații primare ale naturii umane. Eu le numesc trebuințe *instinctoide*, pentru a indica faptul că există dovezi care arată că aceste proprietăți sunt definitorii pentru însăși firea omului, pentru esența și specia sa.

Totodată, sunt convins că și Domnia Voastră veți arăta cel mai mare interes față de constatarea mea că

Sursă: Scrisoare din partea lui A.H. Maslow către John D. Rockefeller al III-lea, reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan și a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

oamenii orientaţi spre autoactualizare, adică oamenii care şi-au văzut satisfăcute într-o măsură rezonabilă nevoile de siguranţă, apartenenţă, afecţiune, demnitate şi libertate de a-şi dezvolta propriile potenţialuri, că aceşti oameni nu mai sunt atunci motivaţi de *nevoile lor primare*, ci, mai degrabă, de ceea ce eu am numit *metamotivaţii* — dar care se vădesc a fi, în esenţă, valorile intrinsece, adevărurile eterne, valorile Fiinţei. Printre acestea se numără, aşa cum aţi subliniat şi Domnia Voastră, frumuseţea. Dar mai există nenumărate dovezi care să arate că putem adăuga, întru completarea tabloului acestor *metanevoi*, adevărul, excelenţa, ordinea (în sens matematic), unitatea, perfecţiunea şi aşa mai departe.

Pentru mine a fost un lucru foarte încurajator să-mi dau seama că, măcar în cazul anumitor fiinţe umane — încă nu ştiu în ce procentaj —, pe măsură ce sunt satisfăcute aspectele primare care conferă calitatea vieţii, aceşti indivizi pot trece la aspiraţii mereu mai înalte. Altfel spus, dacă au fost realizate acele aspecte de calitate a vieţii pe care Domnia Voastră le-aţi înşiruit, vă puteţi aştepta cu toată încrederea ca măcar o parte din oameni să treacă mai departe, la a deveni în mai mare măsură fiinţe umane complete, mai aproape de idealul omului bun. Ceea ce nu înseamnă că aceşti indivizi ar fi nişte sfinţi, fiindcă am mai descoperit şi că aspiraţiile nu încetează niciodată (sau, într-o exprimare negativă, că bombănitul, cârcotitul şi dorinţa pentru mereu mai mult nu încetează nicicând). Putem spune acest lucru într-un mod încurajator — că aspiraţiile omului sunt infinite şi mereu mai înalte — sau îl putem spune într-un mod dezaprobator. În orice caz, avem

dovezi care să indice că noţiunea statică a omului bun, a societăţii bune sau chiar a paradisului, trebuie cu toatele să facă loc ideii de persoană sau societate care se înalţă mai sus, şi mai sus, şi mai sus, spre niveluri pe care nici nu le-am putea concepe astăzi.

Daţi-mi voi să adaug şi mulţumirile mele personale pentru faptul că v-aţi folosit influenţa ca să vă concentraţi atenţia simultan pe ceea ce este de-o imediată urgenţă şi *sine qua non*, în cazul de faţă controlul populaţiei, dar aţi găsit posibilitatea să vorbiţi şi despre aspiraţii care depăşesc problemele noastre cele mai imediate şi mai urgente. Aşa cum am menţionat şi în cursul conversaţiei noastre, mi se pare extrem de util ca, în chiar mijlocul vârtejului cotidian, în ochiul furtunii ca să zic aşa, să pot avea în mână o busolă care să-mi indice direcţia în care trebuie să cârmesc, prin furtună şi dincolo de ea. Ştiu că e foarte uşor să cazi în capcana spiritului utopic şi să te gândeşti numai la idealuri îndepărtate şi sunt de acord cu Domnia Voastră că aici e un mare pericol! Dar e tot atât de periculos, am eu impresia, să te concentrezi în totalitate şi în exclusivitate pe imediat, pe incendiul care face ravagii acum, fără a te gândi şi la ziua de mâine, la anul viitor, la generaţia următoare şi chiar la secolul următor. Faptul că am o asemenea busolă mă ajută, măcar, să ştiu ce am de făcut în acest moment, astăzi, în sânul unei probleme care reclamă atenţie imediată.

Dintre diversele trebuinţe care au fost descoperite, Domnia Voastră le-aţi acoperit pe toate, mai puţin una, pe care v-aş sfătui neîndoios s-o adăugaţi. Aceasta este nevoia de siguranţă, de securitate, de stabilitate şi continuitate, de încredere în mediul înconjurător. Aş folosi aici cuvintele „lege

şi ordine", dacă ele n-ar fi căpătat anumite conotaţii politice. Dar aceste cuvinte ar fi extrem de potrivite pentru a sugera nevoia primară de siguranţă, securitate şi aşa mai departe. Aceasta este cu deosebire o problemă în ţările subdezvoltate (de pildă în Mexic, ţară pe care am studiat-o ceva vreme): nu se poate avea încredere în legea însăşi, trebuie să-i mituieşti pe poliţişti şi pe reprezentanţii statului, care nu sunt slujbaşi publici, ci se îngrijesc în primul rând de propriul interes egoist. Sau am putea-o spune altfel: nevoia de securitate se resimte cel mai puternic acolo unde există violenţă în campusuri şi pe stradă; acolo unde frica domneşte după lăsarea întunericului; acolo unde statul, armata şi poliţia par cu toatele neajutorate în a asigura posibilitatea de-a merge fără frică, fără grijă, să zicem prin parcul central al oraşului. Aceasta este o trebuinţă instinctoidă profundă şi primară a tuturor fiinţelor umane ca specie. Este perfect adevărat că ea poate fi subsumată categoriei nevoilor materiale sau chiar a celor de apartenenţă, dar eu am constatat că e util s-o separăm de toate celelalte şi să vorbim despre ea ca despre o trebuinţă separabilă, care necesită atenţie şi se cere satisfăcută.

Un alt rezultat al cercetării ştiinţifice, care cred că v-ar fi folos în studierea calităţii vieţii, este constatarea că aceste nevoi primare sunt organizate sub forma a ceea ce eu am numit „o ierarhie a dominanţei". Cu alte cuvinte, deşi acestea sunt cu toatele trebuinţe umane universale, care se cer satisfăcute pentru a nu te îmbolnăvi, unele dintre ele sunt mai urgente, mai imperioase, mai predominante decât altele. Ierarhia dominanţei este o ordine a urgenţei sau a caracterului imperios. Conform

constatărilor de până acum, cele mai urgente sunt nevoile materiale; apoi vin cele de siguranţă-securitate; apoi vine nevoia de apartenenţă; apoi cea de dragoste şi grijă afectuoasă, de prietenie şi tandreţe; apoi respectul, respectul faţă de sine şi demnitatea; apoi, în final, vine împlinirea potenţialurilor individuale proprii, ceea ce eu am numit autoactualizare sau împlinire de sine. Aşa cum subliniaţi, autoactualizarea sau demnitatea şi aşa mai departe pot fi foarte bine date deoparte atunci când îţi e foame.

Anumite nevoi primare sunt mai urgente decât altele. Aceeaşi ierahie, sau ceva foarte asemănător, s-a descoperit că există, de pildă, nu doar în ordinea de prioritate a nevoilor inconştiente din psihicul nevroticului, ci şi în istoria lucrurilor pentru care sindicatele au făcut grevă de-a lungul timpului, în ordinea de urgenţă a problemelor din ţările subdezvoltate, în ordinea tipurilor de satisfacţii şi a tipurilor de remuneraţie pe care le caută indivizii care urcă pe scara socială şi se bucură de succes economic în Statele Unite, în ordinea de importanţă a nevoilor umane pe care supervizorii şi managerii ar face bine să le satisfacă în întreprinderile noastre etc. Altfel spus, pare să fie un principiu universal valabil la nivel individual şi social.

Sper din tot sufletul ca aceste reflecţii să poată fi de folos. Poate că ele vă vor ajuta să înţelegeţi de ce am citit cu atâta plăcere prezentarea Domniei Voastre.

Cu cordialitate,

A.H. Maslow

NOTE SUPLIMENTARE DESPRE AUTOACTUALIZARE, MUNCĂ, DATORIE ŞI MISIUNE*

> Cu siguranţă, a face foarte bine o muncă idioată nu este o realizare adevărată. Îmi place formularea mea: „Ce nu merită făcut nu merită făcut bine".
>
> A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Stând în ultima vreme de vorbă cu diverşi studenţi şi profesori care „voiau să lucreze cu mine" în domeniul autoactualizării, am constatat că sunt foarte suspicios faţă de majoritatea şi mai degrabă descurajat, înclinat să nu mă aştept la mare lucru de la ei. Aceasta este consecinţa unei îndelungate experienţe cu nenumăraţi amatori care visează cai verzi pe pereţi — care vorbesc mult, planifică enorm şi se entuziasmează

Sursă: A.H. Maslow, *Maslowon Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). © 1998, Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

monstruos! —, dar se împrăştie ca potârnichile de îndată ce li se cere un pic de efort susţinut. Aşa că le-am vorbit de o manieră foarte directă, fără menajamente şi fără a-i încuraja în niciun fel. Le-am pomenit despre diletanţi, spre exemplu (prin opoziţie cu cei care muncesc şi care fac ceva), arătându-mi dispreţul faţă de asemenea persoane. Am menţionat cât de des i-am testat pe cei cu asemenea aspiraţii de faţadă, dându-le pur şi simplu de făcut o sarcină neinteresantă, dar importantă şi valoroasă. Nouăsprezece din douăzeci pică examenul. Am învăţat în timp nu doar să le dau acest test, ci şi să mă descotorosesc complet de ei, dacă nu-l trec. Le-am ţinut predici despre „Liga Cetăţenilor Responsabili" şi i-am condamnat pe paraziţi, pierde-vară, palavragii, dar şi pe studenţii tot timpul pasivi, care învaţă la nesfârşit şi fără niciun rezultat. Testul pentru oricine — atunci când vrei să afli dacă este un pom roditor sau nu — acesta este: Face mere? Dă roade? Aşa poţi vedea deosebirea dintre rodnicie şi sterilitate, dintre palavragii şi făptuitori, dintre oamenii care schimbă lumea şi cei care o privesc neputincioşi.

O altă problemă care a fost ridicată se referă la mântuirea personală. De pildă, în cadrul întâlnirilor existenţiale de la Santa Rosa, s-a discutat îndelung despre acest subiect şi ţin minte că am explodat într-un soi de iritare, arătându-mi desconsiderarea faţă de cei care caută aşa ceva. Atitudinea mea era motivată de faptul că asemenea oameni sunt egoişti şi nu fac nimic pentru alţii şi pentru lume. În plus, e un nonsens şi o eroare din punct de vedere psihologic, fiindcă a căuta izbăvirea personală este *oricum* o cale greşită spre mântuire. Singura cale adevărată, despre care am şi vorbit în prelegerea ţinută acolo, este cea înfăţişată în filmul japonez *Ikiru*, adică mântuirea prin muncă asiduă şi angajament total faţă de a-ţi face bine treaba pe care

soarta sau destinul personal te cheamă s-o faci sau orice misiune importantă care „se cere" îndeplinită.

Îmi amintesc că am invocat drept exemplu diverşi „eroi", oameni care ajunseseră nu doar la mântuire personală, ci câştigaseră şi respectul şi dragostea tuturor celor care îi cunoşteau; toţi au fost oameni buni, muncitori şi responsabili, şi mai mult decât atât, toţi au fost pe cât de fericiţi era posibil să fie cineva în situaţia lor. S-ar putea spune, aşadar, despre această preocupare pentru autoactualizare prin intermediul hotărârii de a depune o muncă utilă, meritorie şi importantă că reprezintă o cale spre fericire a omului (în contrast cu directa căutare a fericirii — fericirea este un epifenomen, un produs secundar, ceva care nu trebuie căutat direct, ci care vine ca o recompensă indirectă pentru virtute). Cealaltă cale — încercarea de a dobândi mântuirea personală — pur şi simplu nu funcţionează pentru *nimeni* din toţi cei pe care i-am văzut vreodată — mă gândesc aici la introspecţie, la statul de unul singur într-o peşteră, la totala solitudine într-un loc de aiurea. Poate că merge la cei din India şi din Japonia — nu neg că s-ar putea —, dar eu n-am văzut să funcţioneze pentru nimeni dintre cei pe care-i cunosc în Statele Unite. Singurii oameni fericiţi pe care-i ştiu sunt cei care fac bine o treabă considerată de ei importantă. De asemenea, am subliniat în prelegerea mea, ca şi în scrierile mele anterioare, că acesta era un adevăr universal valabil pentru toţi subiecţii mei orientaţi către autoactualizare. Ei sunt metamotivaţi de metanevoi („valori F", care ţin de nevoia individului de a se dezvolta pe sine ca Fiinţă), exprimate în devotamentul lor faţă de o sarcină măreaţă şi importantă, în abnegaţia faţă de aceasta şi în identificarea cu ea. Acest lucru s-a confirmat în absolut fiecare caz în parte.

Sau aş putea s-o spun foarte pe şleau: mântuirea este un produs secundar al efortului de autoactualizare şi al datoriei pentru autoactualizare. (Necazul cu cei mai mulţi dintre junii aceştia care se ţin de capul meu pare să fie acela că, undeva în străfundurile minţii lor, bântuie ideea că autoactualizarea ar fi un soi de lovitură fulgerătoare, care-i va păli brusc în moalele capului fără ca ei să trebuiască să facă ceva! Parcă toţi aşteaptă să li se întâmple autoactualizarea, aşa, pur şi simplu, fără niciun efort din partea lor. Mai mult decât atât, mă tem că practic toţi aveau tendinţa să definească inconştient autoactualizarea ca pe o debarasare de orice fel de inhibiţie şi control, în favoarea spontaneităţii şi a impulsivităţii depline. Bănuiesc că aşa se explică, în mare parte, şi de ce mă irită atitudinea lor, pentru că n-au pic de încăpăţânare, pic de perseverenţă, pic de toleranţă la frustrare ş.a.m.d. — din câte se vede, exact aceste însuşiri ei le consideră opusul actualizării de sine. Poate despre aceasta ar trebui să vorbesc eu mai concret şi mai precis.)

Ce trebuie reţinut din toată această poveste este că efortul de autoactualizare transcende sinele fără să se străduiască în acest sens şi realizează genul acela de pierdere a conştiinţei de sine şi a conştientizării sinelui pe care orientalii, respectiv chinezii, japonezii etc., se străduiesc întruna s-o atingă. Procesul autoactualizării este simultan o căutare şi o împlinire a sinelui *şi*, totodată, o materializare a „golirii de sine", care constituie expresia supremă a sinelui *adevărat*. Ea rezolvă dihotomia dintre egoist şi neegoist. De asemenea, şi pe cea dintre interior şi exterior — deoarece cauza care determină pe cineva să depună un efort de autoactualizare este introiectată şi devine parte a sinelui, ceea ce face ca între lume şi sine să nu mai fie nicio deosebire. Lumea interioară şi cea exterioară se

contopesc şi devin una şi aceeaşi. Acelaşi lucru se poate spune şi despre dihotomia subiect–obiect.

O conversaţie pe care noi am avut-o cu un artist din regiunea californiană Big Sur — un artist adevărat, un creator veritabil, un făuritor în toată puterea cuvântului — a fost foarte edificatoare în acest sens. El o bătea la cap pe Bertha (soţia mea) să se apuce odată de pasiunea ei, de sculptură, şi nu se sinchisea de scuzele, explicaţiile şi pretextele pe care ea le invoca şi care erau cu toatele superficiale şi intelectualiste. „Singurul mod în care poţi să fii artist este prin muncă, muncă şi iarăşi muncă". El punea accentul pe disciplină, trudă şi sudoare. O expresie pe care a repetat-o mereu a fost: „Fă un morman de aşchii". „Fă ceva cu lemnul, cu piatra sau cu lutul de care te foloseşti şi, dacă-ţi iese prost, aruncă-le la gunoi. Oricum e mai bine decât să nu faci nimic". El a spus că n-ar accepta pe nimeni ca ucenic în atelierul lui de ceramică dacă acel discipol n-ar fi dispus să muncească ani la rând doar ca să deprindă meşteşugul în sine, detaliile, materialele. În chip de rămas-bun, i-a spus Berthei: „Fă un morman de aşchii". O îndemna să se apuce de treabă imediat după micul dejun, ca un instalator pe care-l aşteaptă o zi întreagă de muncă şi pe care maistrul lui îl va concedia pe loc dacă nu-şi face datoria în ziua respectivă. „Poartă-te ca şi cum ar trebui să-ţi câştigi existenţa din asta". Insul se vedea limpede că-i un excentric şi folosea o grămadă de vorbe tari — dar, cu toate acestea, *trebuia* să-l iei în serios, datorită produselor sale — dovada faptului că vorbele lui nu rămâneau doar simple vorbe.

(Bertha a avut o idee foarte bună de cercetare, când am vorbit amândoi despre această conversaţie: ipoteza este că individul creator îşi iubeşte uneltele şi materialele, iar acest lucru poate fi testat.)

(O întrebare pertinentă ar fi: De ce oamenii *nu* creează sau *nu* muncesc? Mai degrabă decât: De ce oamenii *creează?* Toată lumea are motivaţia să creeze şi să muncească, orice copil, orice adult. Acest lucru poate fi prezumat. De explicat sunt inhibiţiile, blocajele ş.a.m.d. Ce anume stopează aceste motivaţii, care există în orice om?)

(Idee secundară: în privinţa creatorilor motivaţi de deficienţă, întotdeauna am atribuit acest lucru exclusiv talentului, adică unui geniu special de un anumit tip, care n-are nicio legătură cu starea de sănătate a personalităţii. Acum mă gândesc că trebuie să adaug şi simpla stăruinţă, în primul rând, iar în al doilea, simplul tupeu, cum ar fi când cineva se defineşte arbitrar pe sine ca fiind artist, într-un mod tupeist şi arogant, şi, prin urmare, *este* un artist. Pentru că el se tratează pe sine ca pe un artist, şi restul lumii tinde să facă la fel.)

Dacă iei înăuntrul tău ceva important din lumea înconjurătoare, atunci tu însuţi devii prin aceasta important. Te-ai făcut prin aceasta pe tine important, la fel de important ca lucrul pe care l-ai introiectat şi l-ai asimilat cu propria-ţi persoană. Dintr-odată, contează dacă mori, dacă eşti bolnav sau dacă nu poţi munci etc. Atunci, trebuie să ai grijă de tine, trebuie să te respecţi pe tine însuţi, trebuie să te odihneşti suficient, să nu fumezi şi să nu bei prea mult ş.a.m.d. Nu mai poţi să te sinucizi — ar fi un prea mare egoism din partea ta. Ar fi o pierdere pentru lume. Eşti necesar, util. Acesta este cel mai uşor mod de a te simţi necesar. Mamele cu copii mici nu se sinucid la fel de uşor ca femeile fără copii. Prizonierii din lagărele de concentrare care aveau o misiune importantă în viaţă, care se simţeau datori să trăiască pentru ceva sau pentru cineva au fost cel mai adesea supravieţuitori. Ceilalţi au fost cei care au renunţat, au alunecat în apatie şi au murit fără să opună rezistenţă.

Iată un medicament facil pentru stima de sine: să devii parte din ceva important. Să fii capabil să spui: „Noi, cei de la Naţiunile Unite..." sau „Noi, medicii...". Atunci când poţi spune: „Noi, psihologii, am dovedit că...", participi prin aceasta la gloria, la plăcerea şi la mândria tuturor psihologilor de oriunde.

Această identificare cu nişte cauze importante sau cu nişte misiuni importante, acest demers de a te socoti identic cu ele şi de a le integra în sinele tău, lărgindu-ţi prin aceasta sinele şi făcându-l important, acesta este, totodată, şi un mod de a-ţi depăşi nişte neajunsuri existenţiale omeneşti efective, cum ar fi un IQ insuficient, lipsa de talent, lipsa de abilităţi etc. De pildă, ştiinţa este o instituţie socială, ce presupune diviziunea muncii şi colaborarea dintre colegi, *dar şi* exploatarea deosebirilor caracteriologice — aceasta este o metodă de a-i face să fie creatori pe cei lipsiţi de creativitate, de a le da posibilitatea celor lipsiţi de inteligenţă să fie inteligenţi, de a le permite celor mici să fie mari, de a le îngădui celor limitaţi să fie eterni şi cosmici. *Orice* om de ştiinţă trebuie să fie tratat cu un anumit respect, oricât de minore ar fi contribuţiile sale — pentru că el este membru al unei întreprinderi de dimensiuni extraordinare şi impune respect prin participarea lui la această întreprindere. El o reprezintă, ca să zicem aşa. El este un ambasador. (Şi aceasta este un exemplu bun: ambasadorul unei ţări mari şi puternice este tratat altfel decât ambasadorul vreunei ţărişoare slabe, ineficace sau corupte — cu toate că amândoi sunt fiinţe umane individuale, cu neajunsuri umane specifice.)

Acelaşi lucru e valabil şi în cazul unui singur soldat care este membru al unei armate uriaşe şi victorioase, prin opoziţie cu soldatul care face parte dintr-o armată înfrântă. Aşadar, toţi oamenii de ştiinţă, intelectualii, filosofii etc., cu toate că sunt nişte personaje mărunte

dacă sunt luaţi individual, odată luaţi colectiv, devin foarte importanţi. Ei reprezintă o armată victorioasă, ei revoluţionează societatea; ei pregătesc lumea nouă; ei construiesc Eupsihia — utopia interioară, sufletul drept. Astfel, ei devin eroi prin participarea la întreprinderi eroice. Ei au găsit un mod pentru oamenii mici care vor să devină ei înşişi mari. Şi, dat fiind că în lume nu există decât oameni mărunţi (în variate grade de micime), probabil că o anume formă de participare la o cauză meritorie sau de identificare cu ea este esenţială pentru ca orice fiinţă umană să poată avea un sentiment sănătos şi puternic al stimei faţă de sine. (Iată de ce e bine pentru stima de sine să lucrezi într-o organizaţie „bună" [prestigioasă, care face produse bune etc.])

Toate acestea sunt legate de teoria mea cu privire la „responsabilitatea ca răspuns la cerinţele obiective ale situaţiei". „Cerinţele" reprezintă ceea ce „reclamă" un răspuns adecvat, ceea ce are „caracterul de necesitate" — responsabilitatea se bizuie în foarte mare măsură pe modul în care subiectul îşi percepe constituţia, temperamentul sau destinul. Adică, este ceea ce *subiectul* se simte îmboldit să îndrepte, să corecteze; este povara care se potriveşte pe umerii *lui*, tabloul atârnat strâmb pe care *el*, dintre toţi oamenii din lume, trebuie să-l aşeze drept. Într-o oarecare măsură, este ca o recunoaştere a sinelui undeva în afară, în lumea din jur. În condiţii ideale, *ar exista* un izomorfism, o selecţie reciprocă între om şi demersul lui de autoactualizare (cauza lui, responsabilitatea, chemarea, vocaţia, misiunea ş.a.m.d.). Adică, fiecare sarcină ar „reclama" exact acea persoană unică, din întreaga lume, care se potriveşte în cea mai mare şi mai unică măsură s-o ducă la îndeplinire, aidoma unei chei într-o încuietoare, iar persoana aceea ar simţi atunci cu cea mai mare putere chemarea, şi ar rezona, ar fi pe aceeaşi lungime de undă

cu ea, fiind astfel receptivă la apelul ei. Există o interacţiune, o adecvare reciprocă, aidoma unui mariaj fericit sau asemenea unei prietenii adevărate, ca atunci când două fiinţe sunt făcute una pentru cealaltă.

Ce se întâmplă atunci cu cel care-şi neagă această responsabilitate singulară? Care nu-şi ascultă chemarea? Sau care nu mai poate să audă deloc această voce interioară? Aici putem neîndoios vorbi despre vinovăţie intrinsecă sau nepotrivire intrinsecă, la fel ca un câine care încearcă să meargă pe labele din spate, ca un poet care încearcă să fie om de afaceri sau ca un om de afaceri care încearcă să fie poet. Pur şi simplu nu se potriveşte; nu se îmbucă; nu-şi are locul acolo. Trebuie să răspunzi chemării sorţii tale, altfel vei plăti scump. Trebuie să i te supui; trebuie să i te predai. Trebuie să-i permiţi sinelui tău să fie ales.

Toate astea sună foarte taoist. E bine de subliniat acest lucru, pentru că responsabilitatea şi munca sunt văzute inconştient în termenii „Teoriei X" a lui McGregor, ca datorie, ca asumare reticentă a unei poveri, din cauză că eşti forţat de nu ştiu ce moralitate exterioară, de un nu ştiu ce „ar trebui" sau „s-ar cuveni", văzute ca diferite de înclinaţia ta naturală, diferite de libera alegere ghidată de încântare sau de senzaţia de gust plăcut. În nişte condiţii ideale — adică de egoism sănătos, de cea mai profundă şi mai primitivă spontaneitate animală, de liber-arbitru, când ne ascultăm vocea propriilor impulsuri —, ne acceptăm soarta la fel de fericiţi şi de nerăbdători ca atunci când ne alegem nevasta. Supunerea (cedarea, receptivitatea încrezătoare) este aici aceeaşi ca în îmbrăţişarea a doi oameni care se potrivesc perfect unul cu celălalt. Polaritatea dintre activitate şi pasivitate este aici depăşită şi rezolvată exact la fel ca în îmbrăţişarea drăgăstoasă sau ca în actul sexual, atunci când acesta

este ideal. Şi la fel este rezolvată şi dihotomia voinţă-încredere. La fel, şi deosebirea dintre occidental şi oriental. Şi la fel dihotomia dintre liberă voinţă şi determinare. (Poţi asuma şi accepta forţele constrângătoare — dar chiar şi această afirmaţie este una dihotomică. Mai bine zis, poţi să-ţi dai seama că ceea ce *apare* drept o forţă determinantă venită de afară, din lumea înconjurătoare, este în realitate sinele tău, aparent aflat în exterior, şi care pare să fie diferit de sinele interior din cauza percepţiei imperfecte şi a contopirii imperfecte. E un fel de dragoste de sine sau un fel de a-ţi accepta propria natură. Lucrurile care îşi aparţin se topesc unul în celălalt şi se bucură de contopirea aceasta, preferând-o stării de a fi separate.)

(Aşadar, Dezlegarea taoistă [mai degrabă decât autocontrolul] echivalează cu Spontaneitatea şi este un *tip* de activitate, care nu este nimic altceva decât pasivitate — cele două nu sunt separate şi nici nu diferă.)

Deci... a-ţi asuma responsabilitatea sau menirea este ca o relaţie de dragoste, ca o recunoaştere a aparţinerii, un *Zusammenhang*; are multe din însuşirile paradoxale sau transdihotomice ale actului sexual şi ale îmbrăţişării amoroase, ale contopirii perfecte între două părţi care devin una. Ceea ce îmi aminteşte şi de C. Daly King*, cu a lui „programare biologică paradigmatică" (*paradic design*), noţiune care desemnează o recunoaştere a potrivirii şi aparţinerii, a normalităţii şi a corectitudinii, prin asumarea intenţiei sau a sorţii implicate de această „programare".

Aplicarea acestei întregi concepţii la relaţia dintre o persoană şi destinul ei vocaţional este o treabă dificilă şi subtilă, dar nu cu mult mai dificilă şi mai subtilă decât aplicarea acestui principiu la relaţiile dintre doi oameni

* C.D. King, „The Meaning of Normal", *Yale Journal of Biology and Medicine*, 1945, *17*, 493–501.

care ar trebui să se căsătorească unul cu celălalt, comparativ cu doi oameni care se vede limpede că n-ar trebui să se căsătorească. Una dintre personalităţi poate fi văzută ca potrivindu-se cu o altă personalitate, în cadrul aceleiaşi programări biologice paradigmatice.

Dacă munca se vede introiectată în sinele nostru (bănuiesc că oricum este, întotdeauna, mai mult sau mai puţin, chiar şi atunci când încercăm să împiedicăm acest proces!), atunci relaţia dintre stima de sine şi muncă este mai apropiată decât am crezut. Mai ales stima de sine sănătoasă şi stabilă (sentimentul propriei valori, sentimentul de mândrie, cel al puterii de influenţă, cel al importanţei etc.) se bizuie pe capacitatea de introiecţie a muncii utile, preţioase, devenind prin aceasta parte din sine. Poate că disconfortul nostru existenţial, caracteristic erei contemporane, se datorează în mai mare măsură decât credeam introiecţiei unui gen de muncă incapabil să producă sentimente de mândrie, pentru că este un efort robotizat, împărţit în nenumărate bucăţi mai mici. Cu cât mă gândesc mai mult la acest lucru, cu atât mai greu mi-e să-mi *imaginez* că aş putea fi mândru de mine, m-aş putea iubi pe mine şi m-aş putea respecta, dacă aş lucra, de exemplu, într-o fabrică de gumă de mestecat sau într-o pseudoagenţie de publicitate sau în vreo fabrică din care iese mobilă făcută de mântuială. Am tot scris până aici despre ce înseamnă să realizezi ceva cu adevărat important, ca bază solidă pentru stima de sine, dar mă tem că e o formulare mult prea generală, care se cere precizată. „Adevărata realizare" înseamnă în mod inevitabil o sarcină valoroasă din punctul de vedere al utilităţii şi al moralităţii. Să faci o treabă idioată foarte bine nu este, fără îndoială, o realizare veritabilă. Îmi place formularea mea: „Ce nu merită făcut nu merită făcut bine".

ACTUALIZAREA, CA DATORIE*

> Fiecare epocă, mai puţin a noastră, şi-a avut propriul model, propriul ideal. Cultura noastră a renunţat la toate aceste lucruri: sfântul, eroul, nobilul, cavalerul, misticul... Probabil că vom putea în curând să folosim drept călăuză şi model fiinţa umană perfect capabilă să progreseze şi să-şi împlinească menirea. Acea fiinţă ale cărei putinţe ajung să se dezvolte plenar, a cărei natură interioară se exprimă liber...
>
> A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Din momentul în care sarcina autoactualizării este asimilată în identitatea sau în sinele persoanei, prin introiecţie, efortul de acest tip poate avea un efect terapeutic şi autoterapeutic. Aceasta pentru că, odată

---

* Sursă: A.H. Maslow, *Maslow on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). Copyright © 1998 by Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

sarcina devenită parte integrantă a sinelui, individul poate să se ocupe de ea, s-o atace, să se lupte cu ea, s-o îmbunătăţească, s-o corecteze, într-un mod în care nu s-ar putea raporta nemijlocit la propriul sine interior. Altfel spus, problemele lui interioare pot fi proiectate în exterior, asupra lumii, devenind astfel probleme exterioare — acolo unde poate lucra cu ele mult mai uşor şi cu mai puţină anxietate, cu mai puţină reprimare decât dacă ar apela la introspecţie. De fapt şi de drept, aceasta s-ar putea să fie una dintre principalele raţiuni ale proiectării unei probleme interioare în lumea exterioară, adică, pur şi simplu pentru a putea lucra asupra ei cu mai puţină anxietate. Cele mai pertinente exemple, cred eu, şi mai uşor de acceptat ar fi în primul rând artistul (cu siguranţă toată lumea va fi de acord că el exact asta face cu problemele lui interioare punându-le pe pânza tablourilor sale) şi în al doilea rând mulţi intelectuali, care fac cam acelaşi lucru atunci când aleg anumite probleme de care să se ocupe şi care sunt, de fapt, nişte proiecţii ale propriilor lor probleme interioare, chiar dacă ei nu le recunosc ca atare.

CREATIVITATEA PERSOANELOR AFLATE ÎN PROCESUL DE AUTOACTUALIZARE*

Maslow pomenise de „înclinaţia creatoare" a oamenilor preocupaţi de actualizarea de sine, dar foarte pe scurt, în scrierile sale anterioare pe tema autoactualizării. Capitolul de faţă, care constituie o versiune revizuită a prelegerii pe care Maslow a susţinut-o la Universitatea de Stat Michigan pe 28 februarie 1959, reprezintă prima sa tentativă de a dezvolta subiectul. Observaţiile sale ulterioare despre creativitate/înclinaţia creatoare pot fi găsite în capitolele 4, 5, 6 şi 7 ale antologiei de texte publicate postum sub titlul *The Farther Reaches of Human Nature* (New York: Viking Press, 1971).

---

* Sursă: A.H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, ed. a III-a. (New York: John Wiley & Sons, 1968, 1999). Copyright © 1968, 1999, John Wiley & Sons. Reproducere autorizată.

A trebuit să-mi schimb prima oară ideile despre creativitate după ce am început să studiez oameni care erau sănătoşi, înalt evoluaţi şi maturizaţi, adică într-un proces de autoactualizare. A trebuit în primul rând să renunţ la concepţia mea stereotipă că sănătatea, geniul, talentul şi productivitatea ar fi sinonime. O proporţie ridicată a subiecţilor mei, deşi sănătoşi şi creativi într-un sens specific, pe care îl voi descrie imediat, nu erau productivi în sens obişnuit, nu posedau vreun mare talent sau geniu, nici nu erau poeţi, compozitori, inventatori, artişti sau intelectuali originali. Era de asemenea evident că unele dintre cele mai mari talente ale omenirii nu puteau fi socotite sănătoase din punct de vedere psihic. Wagner, de exemplu, sau Van Gogh ori Byron. Unii da, iar alţii nu, era limpede. Foarte curând a trebuit să ajung la concluzia că talentul extraordinar nu doar că era mai mult sau mai puţin independent de caracterul bun sau sănătos al personajului în cauză, ci şi că ştiam foarte puţine despre acest lucru. De pildă, există unele dovezi că talentul muzical sau cel matematic deosebit este mai mult moştenit, decât dobândit. Părea limpede, aşadar, că sănătatea şi talentul special constituie variabile separate, poate doar vag corelate, poate nu. Am putea la fel de bine să admitem de la început că psihologia ştie foarte puţine despre talentul special al personalităţii geniale. Nu voi mai spune nimic despre aceasta, rezumându-mă doar la soiul mai larg răspândit de creativitate care este moştenirea universală a fiecărei fiinţe umane venite pe lume şi care pare să covarieze cu sănătatea psihică.

Mai departe, am descoperit curând că şi eu, la fel ca majoritatea celorlalţi, mă gândeam la creativitate în termenii produselor rezultate, iar în al doilea rând, că limitasem fără să-mi dau seama sfera creativităţii doar la anumite domenii convenţionale de iniţiativă umană,

prezumând în mod inconştient că *orice* pictor, *orice* poet, *orice* compozitor ducea o viaţă creatoare. Teoreticienii, artiştii, savanţii, inventatorii, scriitorii pot fi creativi. Nimeni altcineva nu poate. Inconştient, presupuneam că această capacitate creatoare nu poate fi decât prerogativul exclusiv al anumitor categorii de profesionişti.

Dar aceste aşteptări au fost spulberate de unii dintre subiecţii mei. O femeie, de pildă, mamă casnică lipsită de instruire şi fără cine ştie ce mijloace materiale, nu făcea niciunul dintre aceste lucruri convenţional creatoare, dar era totuşi o minunată bucătăreasă, mamă, soţie şi gospodină. Cu foarte puţini bani, casa ei era întotdeauna cumva frumoasă. Era o gazdă perfectă. Mesele pregătite de ea erau adevărate festinuri. Avea un gust desăvârşit în materie de ţesături, argintărie, sticlărie, tacâmuri şi mobilier. În toate aceste domenii era originală, inedită, ingenioasă, neaşteptată, inventivă. Pur şi simplu *trebuia* s-o numesc creativă. Am învăţat de la ea, şi de la alţii ca ea, că o supă de primă clasă este mai creativă decât o pictură mediocră şi că, în general, gătitul sau creşterea copiilor sau menajul pot fi activităţi creative, în timp ce poezia nu trebuie neapărat să fie; poate fi şi lipsită de creativitate.

Un altul dintre subiecţii mei, tot o femeie, îşi dedica energia unui lucru pe care l-aş putea cel mai bine caracteriza ca „serviciu social", în sensul cel mai larg cu putinţă: oblojea răni, îi ajuta pe cei obidiţi, şi nu de una singură, ci în cadrul unei organizaţii care ajută mult mai mulţi oameni decât ar reuşi doar pe cont propriu.

Un altul era psihiatru, un „clinician pur", care în viaţa lui n-a scris nimic şi n-a creat nicio teorie sau temă de cercetare originală, dar pentru care munca lui de zi cu zi, ajutându-i pe oameni să se creeze pe ei înşişi, era o reală delectare. Acest om îşi aborda fiecare pacient

ca şi cum ar fi fost singurul din lume, fără a folosi termeni de jargon, fără a avea aşteptări sau idei preconcepute, cu inocenţă şi naivitate, dar, cu toate acestea, şi cu multă înţelepciune, de o manieră taoistă. Fiecare pacient era o fiinţă umană unică şi, ca atare, o problemă complet nouă de înţeles şi de rezolvat, într-un mod totalmente inedit. Enormul său succes, chiar şi cu cazuri foarte dificile, îi valida metoda „creativă" (mai degrabă decât stereotipă sau ortodoxă) de a proceda. De la un alt subiect am învăţat că şi construirea unei organizaţii de afaceri poate fi o activitate creatoare. De la un tânăr sportiv profesionist am învăţat că un placaj perfect al adversarului poate fi un produs tot atât de estetic ca un sonet şi că poate fi abordat în acelaşi spirit imaginativ.

M-a străfulgerat la un moment dat gândul că o violoncelistă competentă pe care o considerasem în mod reflex drept „creativă" (pentru că o asociam automat cu muzica originală? cu compozitorii creativi?) de fapt nu făcea altceva decât să cânte bine ceea ce scrisese altcineva. Ea era o portavoce, aşa cum actorul mediu sau „comediantul" este un instrument de exprimare pentru creaţia altcuiva. Un tâmplar foarte bun, un grădinar sau un croitor *pot* fi cu adevărat mai creativi. Am fost obligat să judec lucrurile individual, pentru fiecare caz în parte, dat fiind că aproape orice rol sau orice muncă pot fi creatoare ori lipsite de creativitate.

Cu alte cuvinte, am învăţat să aplic termenul „creativ" (precum şi termenul „estetic") nu doar produselor, ci şi oamenilor, în mod caracteriologic, precum şi activităţilor, proceselor şi atitudinilor. Mai mult decât atât, am ajuns să aplic termenul „creativ" multor altor produse decât celor standard şi convenţional acceptate, cum ar fi poezii, teorii, romane, experimente sau picturi.

Consecinţa a fost că mi s-a părut necesar să fac o distincţie între „creativitatea talentului special“ şi „creativitatea specifică autoactualizării“, care izvorăşte mult mai direct din personalitate şi care se manifestă amplu în domeniile obişnuite ale vieţii cotidiene, cum ar fi, de pildă, un anumit tip de umor. Părea să fie o tendinţă de a face *orice* în mod creativ: de exemplu menaj, dar şi predatul la clasă etc. Frecvent, se părea că un aspect esenţial al creativităţii autoactualizante era un gen anume de a privi către lucruri, exemplificat prin copilul din povestea cu hainele cele noi ale împăratului, care vede că acesta este gol (ceea ce, de asemenea, vine să contrazică ideea de creativitate finalizată doar la nivel de produse). Oamenii de acest fel pot vedea şi proaspătul, neprelucratul, concretul, idiograficul, la fel ca genericul, abstractul, categorisitul şi clasificatul. Ca urmare, ei trăiesc cu mult mai mult în lumea reală a naturii, decât în lumea verbalizată a conceptelor, abstracţiunilor, aşteptărilor, credinţelor şi stereotipurilor, pe care majoritatea o confundă cu lumea reală. Expresia lui Rogers „deschidere spre experienţă“ exprimă elocvent acest aspect.

Toţi subiecţii mei erau relativ mai spontani şi mai expresivi decât individul mediu. Ei erau mai „naturali“ şi mai puţin reţinuţi şi inhibaţi în comportament, care părea să curgă cu mai multă uşurinţă, mai liber şi cu mai puţine blocaje şi autocritici. Această capacitate de a exprima idei şi impulsuri fără strangulare şi fără teamă de ridicol s-a dovedit a fi un aspect esenţial al creativităţii specifice autoactualizării. Rogers a folosit un termen perfect, „persoană complet funcţională“, pentru a descrie acest aspect al sănătăţii mentale.

O altă observaţie a fost că, din multe puncte de vedere, creativitatea autoactualizantă era aidoma creativităţii *tuturor* copiilor care se simt fericiţi şi în

siguranţă. Era spontană, lipsită de efort, inocentă, relaxată, un soi de libertate faţă de stereotipuri şi clişee. Şi, din nou, părea să fie alcătuită în cea mai mare parte din libertatea „inocentă" a percepţiei şi din spontaneitate şi expresivitate „nevinovată", lipsită de inhibiţii. Aproape orice copil poate percepe lumea mai liber, fără aşteptări apriorice despre ceea ce ar trebui să fie acolo, despre ceea ce trebuie să fie acolo sau despre ceea ce a fost întotdeauna acolo. Şi aproape orice copil poate să compună un cântec sau o poezie, un dans, o pictură sau un joc, improvizând după cum îl taie capul, fără niciun fel de planificare sau intenţie anterioară.

În acest sens copilăresc erau creativi şi subiecţii mei. Sau, ca să evităm orice neînţelegere, dat fiind că subiecţii mei nu erau, la urma urmei, copii (erau cu toţii oameni de cincizeci sau şaizeci de ani), să zicem că fie păstraseră, fie recâştigaseră cel puţin aceste două aspecte principale ale caracterului copilăresc, respectiv nu căutau să „eticheteze", rămânând „deschişi la experienţă" şi nu întâmpinau dificultăţi în a fi spontani şi expresivi. Dacă despre copii putem spune că sunt naivi, atunci subiecţii mei atinseseră stadiul „celei de-a doua naivităţi", cum l-a numit Santayana. Inocenţa lor în materie de percepţie şi expresivitate era combinată cu un intelect sofisticat.

În orice caz, toate acestea sună de parcă am avea de-a face cu o caracteristică fundamentală, inerentă în natura umană, o potenţialitate dată din naştere tuturor sau majorităţii fiinţelor umane, care cel mai adesea se pierde sau ajunge să fie îngropată ori inhibată, pe măsură ce individul este modelat de civilizaţia sa.

Subiecţii mei se deosebeau de individul mediu şi în privinţa altei caracteristici care face mai probabilă creativitatea. Oamenii în proces de autoactualizare sunt relativ netemători de necunoscut, de misterios, de

enigmatic, iar adesea sunt chiar atraşi de el, adică îl aleg în mod selectiv pentru a-l studia, a medita asupra lui şi a se lăsa absorbiţi de el. Citez din propria-mi descriere: „Ei nu neglijează necunoscutul, nu-l neagă şi nici nu fug de el, nu încearcă să se prefacă nici că ar fi de fapt ceva cunoscut, nici nu caută să-l organizeze, să-l dihotomizeze sau să-l eticheteze prematur. Ei nu se agaţă de familiar, aşa cum nici demersul lor de căutare a adevărului nu exprimă o nevoie imperioasă de certitudine, de siguranţă, de definire şi ordine, aşa cum putem vedea într-o formă exagerată la subiecţii cu leziuni cerebrale descrişi de Goldstein sau la nevroticul obsesiv-compulsiv. Ei pot să fie, atunci când situaţia obiectivă totală o cere, relaxaţi, dezordonaţi, neglijenţi, anarhici, haotici, vagi, îndoiţi, nesiguri, imprecişi, aproximativi, inexacţi sau lipsiţi de acurateţe (toate perfect dezirabile, la un moment dat, în ştiinţă, în artă sau în viaţă în general).

„Aşa se face că dubiul sau ezitarea, cu consecinţa logică a necesităţii de amânare a deciziei, care pentru majoritatea este un chin, pentru unii poate fi o provocare agreabil stimulatoare, una dintre părţile cele mai interesante din viaţă, mai degrabă decât un moment neplăcut".

Ani la rând m-a nedumerit o observaţie pe care am făcut-o, dar acum începe să se limpezească. E vorba despre ceea ce am descris drept rezolvarea dihotomiilor la persoanele care trăiesc într-un proces de autoactualizare. Pe scurt, eu am constatat că trebuie să privesc altfel multe opoziţii şi polarităţi de la sine înţelese printre psihologi ca fiind nişte continuumuri. De pildă, luând prima dihotomie cu care am întâmpinat dificultăţi, nu mă puteam hotărî dacă subiecţii mei erau egoişti sau lipsiţi de egoism. (Observaţi cât de spontan cădem aici într-o situaţie de tip „ori X, ori Y". Cu cât mai

mult din X, cu atât mai puţin din Y este implicaţia modului în care formulez eu chestiunea.) Dar am fost obligat, prin simpla observare a realităţii, să renunţ la acest gen de logică aristotelică. Subiecţii mei erau foarte altruişti într-un anumit sens şi foarte egoişti în alt sens. Şi cele două caracteristici se uneau, dar nu ca nişte elemente incompatibile, ci, mai degrabă, într-o unitate sau sinteză raţională şi dinamică, foarte asemănătoare cu ceea ce Fromm a descris în clasicul său articol despre egoismul sănătos. Subiecţii mei puseseră laolaltă lucruri opuse într-un asemenea fel, încât mă făcuseră să-mi dau seama că a privi egoismul şi lipsa de egoism drept două contrarii care se exclud reciproc este prin sine o atitudine caracteristică unui nivel inferior de dezvoltare a personalităţii. Şi tot în acest fel, prin unificare, erau rezolvate multe alte dihotomii la subiecţii mei: cogniţia în opoziţie cu impulsul (inimă contra minte, dorinţă contra realitate) devenea cogniţie „sprijinită pe" impuls, pe măsură ce instinctul şi raţiunea ajungeau la acelaşi deznodământ. Datoria devenea plăcere şi plăcerea se contopea cu datoria. Distincţia dintre muncă şi joacă se estompa. Cum ar putea fi hedonismul egoist opus altruismului, când altruismul devine o adevărată plăcere egoistă? Aceşti oameni cât se poate de maturi erau în acelaşi timp extrem de copilăroşi. Cele mai puternice euri descrise vreodată şi cele mai categorice individualităţi erau totodată cei care puteau fi cu cea mai mare uşurinţă lipsiţi de egoism, depăşindu-şi sinele şi centrându-se pe problemă.

Dar exact acesta este lucrul pe care îl face artistul. El este capabil să pună laolaltă culori care nu se potrivesc, forme care „nu se pupă", disonanţe de toate felurile, unificându-le. Şi tot asta face şi un mare teoretician atunci când pune laolaltă fenomene enigmatice şi lucruri contradictorii, astfel încât noi să putem vedea

că ele de fapt se potrivesc unele cu altele în cadrul aceluiaşi tot. Şi la fel în cazul marelui om de stat, al psihoterapeutului excepţional, al filosofului de marcă, al părintelui extraordinar, al marelui inventator. Cu toţii sunt integratori, capabili să unifice ceea ce este separat şi chiar contrar.

Vorbim aici despre capacitatea de a integra şi despre acel „du-te-vino" între integrarea din interiorul individului şi putinţa lui de a integra ceea ce face în lume. Pe cât este creativitatea de constructivă, sintetizatoare şi unificatoare, pe atât de integrat este şi individul la nivel interior.

În încercarea de a înţelege de ce se întâmplă aşa, mi s-a părut că, în mare parte, se poate face o legătură cauzală cu relativa absenţă a fricii la subiecţii mei. Cu siguranţă erau mai puţin constrânşi de mediul lor cultural; adică, părea să le fie mai puţin teamă de ce-ar putea spune alţii, de exigenţele celorlalţi sau de faptul că i-ar putea ridiculiza. Aveau mai puţină nevoie de alţi oameni şi, prin urmare, depinzând mai puţin de alţii, putea să le fie mai puţin frică şi să resimtă mai puţină ostilitate. Dar lucrul cel mai important, probabil, era faptul că nu le era frică de propriul eu lăuntric, de propriile impulsuri, afecte, gânduri. Erau mai dispuşi decât individul mediu să se accepte pe ei înşişi. Această aprobare şi acceptare a sinelui profund făcea astfel posibilă perceperea cu mai mult curaj a naturii reale a lumii şi, totodată, accentua spontaneitatea comportamentului adoptat (mai puţin controlat, mai puţin inhibat, mai puţin planificat dinainte, mai puţin premeditat). Acestor oameni le era mai puţin frică de propriile gânduri, chiar şi atunci când acestea erau „trăsnite", prosteşti sau nebuneşti. Le era mai puţin frică să nu fie luaţi în râs sau arătaţi dezaprobator cu degetul. Se puteau lăsa copleşiţi de emoţie. În contrast, individul

mediu şi cel nevrotic ridică un zid în jurul fricii, care se află în interiorul lor. Ei controlează, inhibă, reprimă şi suprimă. Ei îşi dezaprobă sinele profund şi se aşteaptă şi de la ceilalţi să facă la fel.

Practic, eu spun că, la subiecţii mei, creativitatea părea să fie un epifenomen al gradului lor superior de plenitudine şi integrare, ceea ce implică autoacceptarea. Războiul civil din interiorul individului mediu, care se poartă între forţele profunzimii lăuntrice şi forţele de apărare şi control, pare să fi fost rezolvat la subiecţii mei, care sunt mai puţin scindaţi. Ca urmare, rămâne disponibilă o parte mai mare din ei care să fie folosită pentru plăcere şi pentru scopuri creatoare. Ei îşi risipesc mai puţin timp şi mai puţină energie cu încercarea de a se apăra de ei înşişi.

Aşa cum am văzut în capitolele anterioare, ceea ce ştim despre experienţele de vârf susţine şi îmbogăţeşte aceste concluzii. Şi trăirile de vârf sunt experienţe integrate şi integratoare, izomorfice într-o anumită măsură cu integrarea în lumea percepută. Şi în cadrul acestor trăiri constatăm o deschidere sporită spre experienţă, precum şi mai multă spontaneitate şi expresivitate. De asemenea, dat fiind că un aspect al acestei întregări în interiorul individului este acceptarea şi disponibilitatea sporită a sinelui profund, aceste rădăcini adânci ale creativităţii devin în mai mare măsură disponibile spre utilizare.

CREATIVITATEA PRIMARĂ, SECUNDARĂ ŞI INTEGRATĂ

Teoria freudiană clasică nu prea ne este de mare folos aici, ba chiar se vede parţial contrazisă de datele noastre.

Ea este (sau a fost) eminamente o psihologie a Se-ului, o cercetare a impulsurilor instinctive şi a transformărilor acestora, iar dialectica freudiană primară este văzută ca fiind în ultimă instanţă între impulsuri (pulsiuni), pe de o parte, şi mecanismele de apărare împotriva lor, pe de alta. Dar cu mult mai cruciale decât pulsiunile refulate, pentru înţelegerea surselor de creativitate (precum şi de ludicitate, dragoste, entuziasm, umor, imaginaţie şi fantezie), sunt aşa-numitele „procese primare", care au esenţialmente o natură cognitivă — mai degrabă decât impulsivă. De îndată ce ne întoarcem atenţia spre acest aspect al psihologiei abisale, descoperim multe puncte de acord între psihologia Eului psihanalitic (Kris, Miller, Ehrenzweig), psihologia jungiană şi psihologia americană a sinelui (*self*) şi a dezvoltării personale.

Reglarea normală a individului mediu, raţional şi bine adaptat, implică o respingere neîntreruptă şi cu succes a multora dintre semnalelevenite dinspre profunzimile naturii umane — atât cognitive, cât şi impulsive (volitive). A te adapta bine la lumea realităţii înseamnă să te divizezi interior. Înseamnă să întorci spatele unei mari părţi din tine însuţi, pentru că e periculoasă. Dar a devenit limpede acum că, procedând astfel, individul pierde şi o mulţime de lucruri, fiindcă aceste străfunduri lăuntrice sunt, totodată, izvorul tuturor prilejurilor sale de bucurie, al capacităţii sale de a se juca, de a iubi, de a râde şi, foarte important pentru noi, de a fi creativ. Protejându-se de iadul său lăuntric, el se izolează în acelaşi timp şi de paradisul din interior. În situaţia extremă, avem individul obsesional, monoton, încordat, rigid, ţeapăn, controlat, precaut, care nu poate să râdă, să se joace, să iubească, să se prostească, să fie încrezător sau copilăros. Imaginaţia lui, intuiţiile, relaxarea, emoţionalitatea tind cu toatele să fie strangulate sau distorsionate.

Scopurile psihanalizei ca terapie sunt în ultimă instanţă integratoare. Obiectivul muncii psihanalitice este acela de a vindeca această sciziune primordială prin cunoaştere intuitivă (*insight*), astfel încât ceea ce a fost refulat să devină conştient sau preconştient. Dar şi aici putem aduce modificări, în urma studierii surselor de profunzime ale creativităţii. Relaţia noastră cu procesele noastre primare nu este în chiar toate privinţele la fel ca relaţia cu dorinţele noastre inacceptabile. Deosebirea cea mai însemnată pe care o pot eu vedea constă în faptul că procesele noastre primare nu sunt chiar atât de periculoase ca pulsiunile interzise. În foarte mare măsură, ele nu sunt reprimate sau cenzurate, ci, mai degrabă, sunt „uitate", cumva li se întoarce spatele — ele sunt reprimate (în loc să fie refulate), deoarece trebuie să ne adaptăm la o realitate nemiloasă, care cere strădanie pragmatică şi precis dirijată, mai degrabă decât reverie, poezie, joacă. Sau, ca să formulez altfel, într-o societate bogată trebuie să existe mult mai puţină rezistenţă la procesele primare de gândire. Eu cred că procesele educative, despre care se ştie că nu prea ajută la slăbirea puterii de refulare a „pulsiunii", pot face multe pentru acceptarea şi integrarea proceselor primare în viaţa conştientă şi preconştientă. Educaţia prin artă, poezie, dans poate în principiu să contribuie enorm în această direcţie. La fel şi educaţia în psihologie dinamică; de pildă, tratatul *Clinical Interview*, avându-i ca autori pe Deutsch şi Murphy, care vorbeşte în limbajul procesului primar, poate fi văzut ca un fel de creaţie poetică. Extraordinara carte a psihanalistei Marion Milner, *On Not Being Able to Paint* (*Când nu eşti în stare să pictezi*), ilustrează perfect ideea mea.

Genul de creativitate pe care am încercat să-l schiţez aici poate fi cel mai bine exemplificat prin actul

improvizaţiei, ca în muzica de jazz sau în picturile naive, mai degrabă decât prin opera de artă socotită „mare".

În primul rând, marea operă necesită un uriaş talent, care, după cum am văzut, s-a dovedit a fi irelevant pentru ceea ce ne interesează pe noi. În al doilea rând, marea operă are nevoie nu doar de sclipirea de geniu, de inspiraţie, de experienţa de vârf, ci are nevoie şi de muncă asiduă, de o pregătire îndelungată, de opinii critice neînduplecate şi de standarde perfecţioniste. Cu alte cuvinte, imediat după spontan vine deliberatul; imediat după acceptarea deplină vine atitudinea critică; imediat după intuiţie vine gândirea riguroasă; imediat după îndrăzneală vine prudenţa; imediat după fantezie şi imaginaţie vine testarea realităţii. Acum se pun întrebările: „Opera creată este adevărată?" „Ceilalţi o vor înţelege?" „E solidă structural?" „Rezistă la testul logicii?" „Cum va fi primită în lume?" „Pot s-o dovedesc?" Acum vin comparaţiile, judecăţile de valoare, evaluările, aprecierile reci şi calculate, de la lumina zilei, selecţiile şi respingerile.

Procesele secundare preiau acum ştafeta de la cele primare, apolinicul de la dionisiac, „masculinul" de la „feminin", dacă mi-e îngăduit să spun aşa. Regresia voluntară în străfundurile noastre este acum încheiată, necesara pasivitate şi receptivitatea inspiraţiei sau a experienţei de vârf trebuie acum să facă loc activităţii, controlului şi muncii asidue. Are loc o experienţă de vârf care *i se întâmplă* unei persoane, însă doar această persoană poate *crea* marele produs.

În sens foarte strict, eu n-am investigat decât această primă fază, care apare cu uşurinţă şi fără efort, ca o exprimare spontană a unui individ integrat sau ca o unificare trecătoare din interiorul unui individ. Această stare poate apărea doar dacă persoana are acces la

străfundurile sale, numai dacă nu se teme de procesele sale primare de gândire.

O voi numi „creativitate primară" pe aceea care decurge din procesele primare şi le utilizează în mult mai mare măsură decât procesele secundare. Creativitatea care se bazează preponderent pe procesele secundare de gândire o voi numi „creativitate secundară". Acest ultim tip cuprinde o proporţie ridicată a producţiei din lumea materială: podurile, casele, noile automobile, chiar şi multe experimente ştiinţifice şi multe opere literare. Toate acestea sunt esenţialmente o reunire şi dezvoltare a ideilor altor oameni. Seamănă foarte bine cu diferenţa dintre comandourile de asalt şi poliţiştii militari din spatele liniei frontului, dintre pionierul deschizător de drumuri şi colonistul care întemeiază aşezări. Acea creativitate care foloseşte *ambele* tipuri de procese, cu uşurinţă şi eficacitate, în fuziune armonică sau în succesiune lină, eu o voi numi „creativitate integrată". Din acest tip de creativitate izvorăşte marea operă de artă, marea lucrare filosofică sau marea teorie ştiinţifică.

CONCLUZIE

Corolarul principal a tuturor acestor dezvoltări teoretice poate fi rezumat, cred eu, printr-un accent sporit pe rolul integrării (sau al coerenţei unităţii şi întregimii sinelui) în teoria creativităţii. Rezolvarea unei dihotomii prin transformarea ei într-o unitate superioară, aptă să cuprindă mai multe lucruri, echivalează cu vindecarea unei sciziuni a individului, făcându-l prin aceasta să fie mai unificat. Dat fiind că sciziunile despre care vorbeam sunt înăuntrul

individului, ele echivalează cu un soi de război civil, cu asmuţirea unei părţi a individului împotriva altei părţi. În orice caz, în ceea ce priveşte capacitatea creatoare implicată în efortul de autoactualizare, aceasta pare să rezulte mai degrabă din fuziunea proceselor primare cu cele secundare, decât din efortul de controlare represivă a impulsurilor şi a dorinţelor interzise. Este foarte probabil, desigur, ca zidurile de apărare ridicate din teamă în faţa acestor impulsuri interzise să împingă şi ele procesele primare în jos, înspre un soi de război panicat, lipsit de discernământ şi total, împotriva *tuturor* imboldurilor sufleteşti profunde. Dar se pare că această lipsă de discriminare nu este, în principiu, neapărat necesară.

În rezumat, spiritul creator al individului aflat în proces de autoactualizare pune accentul în primul rând pe personalitate, şi nu pe realizările sale, considerându-le epifenomene emise de personalitate şi, ca atare, secundare acesteia. Accentul se pune pe însuşirile de caracter ca îndrăzneala, curajul, libertatea, spontaneitatea, perspicacitatea, integrarea, acceptarea propriei persoane, care cu toatele fac posibilă acea creativitate autoactualizantă exprimată prin existenţa creativă, atitudinea creativă sau persoana creativă. De asemenea, eu am pus în evidenţă expresivitatea sau Fiinţa creativităţii proprii actualizării de sine, mai degrabă decât să antrenez partea de rezolvare a problemelor sau de creare a unor produse. Creativitatea autoactualizantă este „emisă", ea „radiază" în jur şi atinge tot ceea ce ţine de viaţă, indiferent ce probleme ar exista — aşa cum o persoană veselă „radiază" bună dispoziţie fără să-şi fi propus acest lucru sau chiar fără să-şi dea seama. Ea radiază ca lumina soarelui; se răspândeşte peste tot; face să crească unele lucruri (pe acelea care pot creşte) şi se risipeşte fără efect asupra

altora, cum ar fi pietrele şi alte lucruri incapabile să crească.

În sfârşit, sunt perfect conştient că am încercat să sparg nişte concepte larg acceptate ale creativităţii, fără a putea să ofer în schimb niciun concept înlocuitor atrăgător, clar definit şi bine delimitat. Creativitatea autoactualizantă este greu de definit, pentru că uneori pare să fie sinonimă cu sănătatea însăşi — aşa cum sugera Moustakas. Şi, dat fiind că autoactualizarea sau sănătatea trebuie, în ultimă instanţă, să fie definite ca survenire a stării de umanitate plenară sau ca „Fiinţă" a individului, e ca şi cum creativitatea autoactualizantă ar fi aproape sinonimă cu umanitatea esenţială, cu un aspect *sine qua non* sau cu o caracteristică definitorie a umanităţii esenţiale.

CÂTEVA PRINCIPII DE BAZĂ ALE PSIHOLOGIEI DEZVOLTĂRII ŞI AUTOACTUALIZĂRII*

Maslow remarcă, în prefaţa la prima ediţie a cărţii *Towards a Psychology of Being*, că principiile avansate în acest capitol „sunt un rezumat al întregului acestei cărţi şi al cărţii mele anterioare". Cea mai mare parte a capitolului a fost scrisă iniţial în 1958.

Atunci când filosofia omului (concepţiile despre natura lui, despre ţelurile, potenţialităţile şi împlinirea lui) se schimbă, totul se schimbă — nu doar filosofia politicii, a economiei, a eticii şi a valorilor, a relaţiilor interpersonale şi a istoriei înseşi, ci şi filosofia educaţiei, a psihoterapiei şi a dezvoltării personale, teoria modului în care oamenii pot fi ajutaţi să devină ceea ce pot deveni, având o profundă nevoie în acest sens.

* Sursă: A.H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, ed. a III-a (New York: John Wiley & Sons, 1968, 1999). Copyright © 1968, 1999, John Wiley & Sons. Reproducere autorizată.

Ne aflăm acum în mijlocul unei asemenea schimbări a concepţiilor despre capacităţile omului, despre potenţialul său şi despre ţelurile sale. O nouă viziune se conturează asupra posibilităţilor omului şi a destinului său, iar implicaţiile sunt numeroase, nu numai pentru modul în care concepem educaţia, ci şi pentru ştiinţă, politică, literatură, economie, religie şi chiar pentru concepţiile noastre despre lumea nonumană.

Eu cred că este posibil acum să începem să delimităm această viziune asupra naturii umane ca pe un sistem psihologic complet, unic şi cuprinzător, chiar dacă el a apărut în mare parte ca reacţie *împotriva* limitărilor (în planul viziunilor filosofice asupra naturii umane) impuse de cele două sisteme psihologice cu cea mai mare cuprindere din ziua de azi: behaviorismul (sau asociaţionismul) şi psihanaliza freudiană clasică. Găsirea unei singure etichete continuă să fie o sarcină dificilă, poate chiar una prematură. În trecut am numit-o psihologie „holist-dinamică", pentru a-mi exprima convingerea în legătură cu rădăcinile ei majore. Unii au numit-o „organismică", urmându-l pe Goldstein. Sutich şi alţii o numesc „psihologia sinelui" sau „psihologie umanistă". Vom vedea. Bănuiala mea este că, peste câteva zeci de ani, dacă rămâne destul de eclectică şi cuprinzătoare, va fi numită pur şi simplu „psihologie".

Eu cred că pot fi cel mai mult de ajutor dacă vorbesc în primul rând în nume propriu şi pe baza lucrărilor mele, mai degrabă decât ca vreun delegat „oficial" al acestui grup numeros de gânditori — chiar dacă sunt convins că zonele de acord dintre ei sunt foarte largi. O listă selectivă a lucrărilor aparţinând acestei „a treia forţe" (adică psihologiei umaniste) poate fi găsită la rubrica de bibliografie. Dat fiind spaţiul limitat de care dispun, nu voi prezenta aici decât câteva din premisele principale ale acestui punct de vedere. Se cuvine să vă

avertizez că, în multe locuri, am luat-o cu mult înaintea datelor existente. Unele afirmaţii se bazează mai mult pe convingerea mea intimă, decât pe fapte public demonstrate. Totuşi, în principiu vorbind, ele sunt cu toatele confirmabile sau infirmabile.

1. Avem cu toţii o natură interioară esenţială care este instinctoidă, intrinsecă, sesizabilă şi „naturală", adică având o apreciabilă determinare ereditară, şi care tinde să persiste.

Este deci perfect logic să vorbim aici despre rădăcinile ereditare, constituţionale şi foarte de timpuriu dobândite ale sinelui *individual*, chiar dacă această determinare biologică a sinelui nu este decât parţială şi mult prea complexă pentru a putea fi descrisă simplist. În orice caz, aceasta este „materia primă", şi nu produsul finit, la care reacţionează individul în cauză, cei apropiaţi lui, mediul său înconjurător etc.

În această natură interioară esenţială, eu includ nevoile primare instinctoide, capacităţile, talentele, înzestrarea anatomică, echilibrul fiziologic şi cel temperamental, lezările prenatale şi natale şi traumele provocate nou-născutului. Acest miez interior se manifestă sub forma înclinaţiilor naturale, a propensiunilor sau a aplecării înnăscute. Rămâne încă sub semnul întrebării dacă ar trebui incluse şi mecanismele de apărare şi de adaptare, „stilul de viaţă" şi alte trăsături caracteriologice, modelate toate în primii câţiva ani de viaţă. Această materie primă începe foarte repede să crească spre a fi un sine individual, pe măsură ce face cunoştinţă cu lumea din exterior şi începe să tranzacţioneze cu ea.

2. Acestea sunt potenţialităţi, nu concretizări finale. Prin urmare, ele au un ciclu de dezvoltare şi trebuie văzute prin prisma evoluţiei lor. În cea mai mare parte

(deşi nu în totalitate), ele sunt concretizate, modelate sau înăbuşite de factori determinanţi extrapsihici (cultura, familia, mediul, învăţarea etc.). De foarte devreme în viaţă, aceste imbolduri şi tendinţe lipsite de scop precis devin ataşate de obiecte („sentimente") prin canalizare, dar şi prin asocieri arbitrar învăţate.

3. Acest miez interior, deşi „instinctoid", cu bază biologică, este mai degrabă slab, decât puternic, în anumite privinţe. Poate fi cu uşurinţă învins, reprimat sau refulat. Poate fi chiar complet şi permanent eliminat. Oamenii nu mai posedă instincte în sens animalic — voci interioare puternice şi inconfundabile, care să ne spună fără echivoc ce să facem, unde, când, cum şi cu cine. Tot ce ne-a mai rămas sunt fărâme de instinct. Mai mult, acestea sunt slabe, subtile şi delicate, cu uşurinţă acoperite de învăţare, de aşteptările culturale, de teamă şi dezaprobare ş.a.m.d. Ele sunt *greu* de cunoscut, nicidecum uşor. Individualitatea autentică poate fi în parte definită ca putinţa de a auzi aceste voci-impuls din interior, adică de a şti ce anume vrem sau nu vrem cu adevărat, ce anume suntem în stare şi ce *nu* suntem în stare etc. S-ar părea că există mari diferenţe individuale din punctul de vedere al tăriei acestor voci-impuls.

4. Natura interioară a fiecărui om are unele caracteristici pe care le posedă toţi ceilalţi indivizi (proprii întregii specii) şi unele care sunt specifice individului (idiosincratice). Nevoia de dragoste caracterizează orice fiinţă umană care vine pe lume (deşi poate dispărea mai târziu, în anumite circumstanţe). Geniul muzical însă le este dat doar câtorva oameni, foarte puţini, care se deosebesc foarte mult între ei ca stil, cum ar fi Mozart şi Debussy.

5. Această natură interioară poate fi studiată ştiinţific şi obiectiv (mai bine zis, cu genul potrivit de „ştiinţă"),

pentru a descoperi cum este ea de fapt (iar *a descoperi* e diferit de a inventa sau a construi conceptual). De asemenea, acest lucru poate fi făcut în mod subiectiv, prin introspecţie şi psihoterapie, şi cele două demersuri se completează şi se susţin reciproc. O filosofie umanistă extinsă a ştiinţei trebuie să cuprindă aceste tehnici experienţiale.

6. Multe aspecte ale acestei naturi interioare profunde sunt fie (a) activ refulate, aşa cum a arătat Freud, pentru că individul se teme de ele, le dezaprobă sau le percepe ca străine de Eul său, fie (b) „uitate" (neglijate, nefolosite, trecute cu vederea, neexprimate verbal sau reprimate), aşa cum arăta Schachtel. În mare parte, natura interioară profundă rămâne, aşadar, inconştientă. Acest lucru poate fi adevărat nu numai pentru pulsiuni (porniri, instincte, trebuinţe), aşa cum a subliniat Freud, ci şi pentru capacităţi, afecte, judecăţi, atitudini, definiţii, percepţii ş.a.m.d. Refularea activă necesită efort şi consumă energie. Există multe tehnici specifice de menţinere a unui inconştient activ, cum ar fi negarea, proiectarea, formaţiunea reacţională etc. Totuşi, refularea nu elimină refulatul. Ceea ce a fost refulat rămâne printre elementele determinante active ale gândirii şi comportamentului.

Atât refularea activă, cât şi cea pasivă par să debuteze de timpuriu în viaţa fiinţei umane, în principal ca răspuns la dezaprobarea părintească şi la cea culturală.

Totuşi, există unele studii clinice care demonstrează că refularea poate izvorî, la copilul mic sau în timpul pubertăţii, şi din surse intrapsihice şi extraculturale, adică din teama copilului de a nu fi copleşit de propriile impulsuri, de a nu se dezintegra, de a nu se „rupe în bucăţi", de a nu exploda etc. Teoretic, este posibil ca un copil să-şi formeze spontan atitudini de teamă şi dezaprobare faţă de propriile impulsuri şi să se apere

apoi de ele în diverse moduri. Aşadar, nu este neapărat ca societatea să fie singurul factor de refulare. Mai pot exista şi forţe intrapsihice de refulare şi control, pe care le-am putea foarte bine numi „contrainvestiţii intrinseci".

Se cuvine să facem distincţie între pornirile şi nevoile inconştiente, pe de o parte, şi modurile inconştiente de cogniţie, pentru că acestea din urmă sunt adeseori mai uşor de conştientizat şi, deci, de modificat. Procesul primar de ideaţie (Freud) sau gândirea arhaică (Jung) este mai uşor de recuperat prin, să zicem, educaţie plastică creativă, educaţie prin dans şi alte tehnici educative nonverbale.

7. Deşi „slabă", această natură interioară rareori dispare sau moare la omul obişnuit, în Statele Unite (o asemenea dispariţie sau moarte este totuşi posibilă de timpuriu în ciclul dezvoltării). Ea persistă în subteran, în inconştient, deşi negată şi reprimată. La fel ca vocea intelectului (din care face parte), vorbeşte încet, dar *va fi* auzită, chiar dacă într-o formă distorsionată. Adică are o forţă dinamică proprie, care presează întotdeauna pentru o exprimare deschisă şi neinhibată. Trebuie depus un efort pentru reprimarea sau refularea ei, rezultatul putând fi epuizarea. Această forţă este unul dintre aspectele principale ale „voinţei de sănătate" — imboldul de a te dezvolta, imperativul autoactualizării, căutarea propriei identităţi. Acesta este lucrul care face posibile în principiu psihoterapia, educaţia şi autoperfecţionarea.

8. Totuşi, acest miez sau sine interior se dezvoltă spre stadiul adult numai parţial prin demersuri (obiective sau subiective) de descoperire, de scoatere la iveală şi de acceptare a ceea ce se află deja „acolo". În parte, el este şi o creaţie a individului însuşi. Viaţa se compune dintr-un şir neîntrerupt de alegeri pe care

individul le face, în care un factor determinant al deciziei este persoana care a ajuns deja să fie (inclusiv ţelurile pe care şi le-a propus, curajul sau teama pe care le resimte, sentimentul său de responsabilitate, forţa eului sau „voinţa“ şi aşa mai departe). Nu mai putem concepe individul ca pe o entitate „în totalitate determinată“, unde acest termen implică ideea de „determinat numai prin forţele exterioare individului“. În măsura în care individul este o persoană *reală*, el îşi este principala forţă determinantă. Orice individ este, în parte, „propriul proiect“ şi se creează pe sine.

9. Dacă acest miez esenţial al individului (natura lui interioară) este privat de satisfacţie, negat sau reprimat, rezultatul va fi maladia, uneori, în forme evidente, alteori, în forme subtile şi amăgitoare; uneori, imediat, alteori, mai târziu. În categoria afecţiunilor psihice de acest tip intră mult mai multe decât cele catalogate de Asociaţia Americană de Psihiatrie. De pildă, tulburările de personalitate şi dezechilibrele caracteriale sunt considerate astăzi a fi mult mai importante pentru soarta lumii decât clasicele nevroze sau chiar psihoze. Din acest nou punct de vedere, noile tipuri patologice sunt cele mai periculoase, spre exemplu „individualitatea diminuată sau oprită în dezvoltare“, adică pierderea oricăreia din caracteristicile definitorii ale umanităţii, pierderea „calităţii de persoană“, neputinţa individului de a-şi dezvolta propriul potenţial, sentimentul lipsei de valoare etc.

Cu alte cuvinte, se consideră a fi o îmbolnăvire în general a personalităţii orice insuficienţă în materie de dezvoltare personală, de autoactualizare sau de completitudine a umanităţii. Iar principala sursă de boală (chiar dacă nu singura) este considerată a fi acumularea frustrărilor (nesatisfacerea nevoilor primare, a nevoilor superioare — specifice Fiinţei —,

a potenţialităţilor idiosincratice, a exprimării de sine, a tendinţei persoanei de a se dezvolta în stilul său propriu şi în ritmul său propriu), mai ales în primii ani de viaţă. Prin urmare, frustrarea nevoilor primare nu este unica sursă de boală sau de diminuare a umanităţii individului.

10. Această natură interioară, atât cât am ajuns s-o cunoaştem, nu este în niciun caz primordial „rea", ci, mai degrabă, poate fi considerată „bună" după criteriile din cadrul culturii noastre, sau, dacă nu, măcar neutră. Cel mai corect mod de a formula acest lucru ar fi prin a spune că este „anterioară binelui şi răului". Nimeni n-ar putea contesta acest lucru, dacă vorbim despre natura interioară a nou-născutului şi a copilului mic. Enunţul devine mult mai complex dacă ne referim la „copilul mic" aşa cum acesta continuă să existe în interiorul adultului. Şi se complică încă şi mai tare, dacă individul este privit din perspectiva psihologiei axate pe metanevoi (*B-psychology* — „psihologia Fiinţei", mai degrabă decât din cea a psihologiei axate pe nevoile deficitare, precum cele de iubire, respect, securitate (*D-psychology* — „psihologia deficitului").

Această concluzie se vede susţinută de toate tehnicile revelatoare, menite să expună privirii adevărurile umane ascunse: psihoterapia, ştiinţa obiectivă, educaţia şi arta. De pildă, pe termen lung, terapia de dezvăluire a umanului diminuează răutatea, frica, lăcomia şi aşa mai departe şi face să crească dragostea, curajul, creativitatea, bunătatea, altruismul etc., ducându-ne la concluzia că acestea din urmă sunt „mai profunde", mai firești şi mai intrinsec omeneşti decât cele din prima categorie; adică, prin demersul revelării, al aducerii la suprafaţă, purtarea pe care noi o numim „rea" se vede diminuată sau eliminată, pe când ceea ce numim purtare „bună" se vede consolidată şi stimulată.

11. Trebuie să diferenţiem Supraeul freudian de conştiinţa morală intrinsecă şi de vinovăţia intrinsecă. Primul concept se referă, în principiu, la asumarea în interiorul sinelui a dezaprobărilor şi a aprobărilor altor persoane decât individul în cauză: tată, mamă, profesori etc. Vinovăţia este prin urmare o recunoaştere a dezaprobării celorlalţi.

Vinovăţia intrinsecă este consecinţa trădării naturii interioare sau a sinelui propriu, un rezultat al părăsirii căii spre autoactualizare, şi este esenţialmente o autodezaprobare justificată. Prin urmare, nu este atât de relativă la cultură ca vinovăţia freudiană. Ea este „reală", „meritată", „îndreptăţită" sau „justă" pentru că este o discrepanţă faţă de ceva profund real din interiorul individului, mai degrabă decât faţă de localisme accidentale, arbitrare sau pur relative. Privită problema în acest mod, este bine, chiar *necesar*, pentru dezvoltarea personală, ca individul să simtă o vinovăţie intrinsecă, atunci când merită să se simtă vinovat. Nu e doar un simptom care se cere evitat cu orice preţ, ci, mai degrabă, o călăuză interioară pentru progresul spre actualizarea de sine reală, spre actualizarea potenţialităţilor existente.

12. Comportamentul „rău" s-a referit în cea mai mare parte la ostilitatea nejustificată, la cruzime, la caracterul distrugător, la agresivitatea „ticăloasă". Despre această problemă nu ştim destule. În măsura în care însuşirea ostilităţii este instinctoidă, omenirea va avea un anumit gen de viitor. În măsura în care ea este reactivă (ca răspuns la rele tratamente), omenirea va avea un gen de viitor mult diferit. În opinia mea, ponderea dovezilor de până acum indică faptul că ostilitatea nediferenţiat *distructivă* este un comportament reactiv, pentru că terapia dezvăluitoare o reduce şi îi schimbă caracterul, transformând-o în

afirmare „sănătoasă“ a individualităţii, în exprimare viguroasă, în ostilitate selectivă, în autoapărare, în indignare revoltată etc. În orice caz, *putinţa* de a fi agresiv şi mânios se constată la toţi indivizii aflaţi în proces de autoactualizare, care sunt capabili s-o lase să se manifeste liber atunci când situaţia exterioară „o cere“.

Situaţia în cazul copiilor e mult mai complexă. Ce ştim clar despre copilul sănătos este că el e capabil să se înfurie în mod justificat, să-şi apere propria persoană şi să şi-o afirme, adică să fie agresiv în mod reactiv. Am putea presupune deci că un copil ar trebui să înveţe nu doar cum să-şi controleze furia, ci şi cum şi când să şi-o exprime.

Comportamentul pe care cultura noastră îl numeşte „rău“ poate să-şi aibă originea şi în ignoranţă, şi în atitudini copilăreşti de interpretare greşită a lucrurilor şi a credinţelor (indiferent dacă vorbim despre copilul la propriu sau despre copilul „uitat“ din sinele profund al adultului). De pildă, rivalităţii dintre fraţi îi putem trasa originea în dorinţa copilului de a se bucura de dragostea exclusivă a părinţilor săi. Numai pe măsură ce creşte, el devine în principiu capabil să înveţe că dragostea mamei pentru un frate sau o soră este compatibilă cu păstrarea în continuare a dragostei pentru el. Astfel, dintr-o variantă copilărească a dragostei, deloc condamnabilă în sine, poate izvorî un comportament lipsit de dragoste.

În orice caz, multe din lucrurile pe care cultura noastră sau oricare alta le numeşte „rele“ nici nu trebuie de fapt să fie considerate astfel, din punct de vedere arhiuniversal, valabil la nivelul întregii specii, pe care l-am descris în această carte. Dacă firea omenească este acceptată şi iubită, atunci multe probleme locale, etnocentrice, pur şi simplu dispar. Ca să luăm doar un singur exemplu, a vedea sexul drept un lucru intrinsec

rău este cea mai mare absurditate din punct de vedere umanist.

Atitudinea uzuală de ură, resentiment sau invidie faţă de bunătate, adevăr, frumuseţe, sănătate sau inteligenţă („contravalori") este în cea mai mare parte determinată (deşi nu în totalitate) de pericolul pierderii stimei de sine, aşa cum mincinosul se simte ameninţat de omul cinstit, fata urâtă de fata frumoasă sau laşul de erou. Orice persoană superioară nouă ne obligă să ne confruntăm cu propriile noastre neajunsuri.

Încă şi mai profundă totuşi este întrebarea existenţială supremă despre caracterul echitabil şi just al sorţii. Individul care suferă de o boală poate fi invidios pe omul sănătos, care nu merită prin nimic o soartă mai bună ca a lui.

Majorităţii psihologilor comportamentele rele le apar ca reactive, aşa cum am descris în aceste exemple, mai degrabă decât instinctive. Ca urmare, deşi comportamentul „rău" are rădăcini foarte adânci în natura umană şi nu poate fi niciodată abolit în totalitate, ne putem totuşi aştepta ca înrâurirea lui să scadă, pe măsură ce personalitatea se maturizează şi societatea progresează.

13. Mulţi oameni continuă să conceapă în termeni negativi „inconştientul", regresia şi procesele primare ale cogniţiei, socotindu-le neapărat nesănătoase, periculoase sau imorale. Încet-încet însă, experienţa psihoterapeutică ne învaţă altceva. Străfundurile noastre lăuntrice pot fi şi bune, frumoase sau de dorit. Acest lucru începe să devină limpede şi din constatările de ordin general la care au dus cercetările privind sursele de dragoste, creativitate, spirit ludic, umor, artă etc. Rădăcinile lor duc undeva în adâncul sinelui interior, adică în inconştient. Ca să le putem recupera şi ca să ne

putem bucura de ele, folosindu-le, trebuie să fim în stare să „regresăm".

14. Niciun fel de sănătate psihică nu este posibilă dacă acest miez esenţial al persoanei nu se vede fundamental acceptat, iubit şi respectat de alţii şi de sine (reciproca nu este neapărat valabilă; cu alte cuvinte, nu e de ajuns ca nucleul să fie respectat şi aşa mai departe pentru a rezulta sănătatea psihică, deoarece trebuie să fie îndeplinite şi alte condiţii prealabile necesare).

Sănătatea psihică a celor care n-au atins încă vârsta matură este numită creştere sănătoasă. Sănătatea psihică a adultului poartă diverse nume: împlinire de sine, maturitate emoţională, individuare, capacitate productivă, autoactualizare, autenticitate, umanitate deplină etc.

Dezvoltarea sănătoasă este subordonată conceptual, dat fiind că, de obicei, o definim astăzi drept „dezvoltare în direcţia actualizării de sine" etc. Unii psihologi vorbesc pur şi simplu despre un singur ţel sau scop atotcuprinzător sau despre o tendinţă a dezvoltării umane, considerând că toate fenomenele de creştere a persoanei imature reprezintă doar paşi înainte pe calea autoactualizării (Goldstein, Rogers).

Actualizarea de sine este definită în diverse moduri, dar se poate decela un nucleu distinct de note comune. Toate definiţiile admit sau implică următoarele: (a) acceptarea şi exprimarea miezului sau a sinelui interior, adică „traducerea în realitate" a acestor capacităţi latente şi potenţialităţi, „funcţionarea deplină", disponibilitatea esenţei umane şi personale; (b) cu toatele implică prezenţa la minimum a stării proaste de sănătate, a nevrozei, a psihozei, a pierderii sau a diminuării capacităţilor umane şi personale elementare.

15. Din toate aceste motive, ar fi cel mai bine la ora actuală să aducem la suprafaţă şi să încurajăm sau, în cel

mai rău caz, măcar să recunoaştem această natură interioară, în loc s-o reprimăm sau s-o refulăm. Spontaneitatea pură constă în exprimarea liberă, dezinhibată, necontrolată, încrezătoare, nepremeditată a sinelui, adică a forţelor psihice, în condiţiile unui minimum de interferenţă din partea conştiinţei. Controlul, voinţa, precauţia, autocritica, măsura, chibzuinţa sunt frâne puse în calea acestei exprimări, pe care legile lumii naturale şi cele ale lumii sociale, aflate în exteriorul lumii psihice, le fac să fie necesare şi care în al doilea rând sunt impuse cu necesitate de frica individului faţă de propriul psihic (contrainvestiţie intrinsecă). Vorbind la modul foarte general, frânele puse psihicului care provin din *frica de psihic* sunt în cea mai mare parte nevrotice sau *psihotice*, deci nu sunt nici intrinsec, nici teoretic necesare. (Psihicul sănătos nu este nici îngrozitor, nici oribil, deci nu trebuie să ne fie frică de el, aşa cum se întâmplă de mii de ani. Bineînţeles, psihicul *nesănătos* e cu totul altă poveste.) Genul acesta de control este de obicei diminuat prin consiliere psihologică, prin psihoterapie de profunzime sau prin orice demers *mai profund* de autocunoaştere sau de acceptare a sinelui. Există însă un control dominator asupra psihicului care nu-şi are originea în teamă, ci în necesitatea de a-l menţine pe acesta integrat, organizat şi unificat (contrainvestiţii intrinseci). Şi mai există „pârghii de control", probabil într-un alt sens, care sunt necesare pe măsură ce are loc materializarea capacităţilor şi pe măsură ce sunt căutate forme superioare de exprimare — cum ar fi, de exemplu, deprinderea unor abilităţi prin muncă asiduă de către artist, intelectual, sportiv. Aceste pârghii de control sunt însă depăşite, în cele din urmă, şi devin aspecte ale spontaneităţii, pe măsură ce încep să facă parte din sine. Eu aş propune ca ele să fie numite „comenzi apolinice",

pentru că ele nu pun în discuţie caracterul dezirabil al satisfacerii unei trebuinţe, ci, mai degrabă, îmbogăţesc plăcerea, prin faptul că organizează, estetizează, ritmează, stilizează şi savurează această satisfacere, cum ar fi, de exemplu, cea obţinută prin actul sexual, actul de a mânca, de a bea şi aşa mai departe. Contrastul este faţă de comenzile axate pe reprimare şi refulare.

Echilibrul dintre spontaneitate şi control variază, aşadar, după cum variază sănătatea psihicului şi sănătatea lumii înconjurătoare. Spontaneitatea pură nu mai este posibilă, pentru că trăim într-o lume condusă de legile proprii, nonpsihice. Ea *este* posibilă, dar în vise, fantezii, dragoste, imaginaţie, sex, primele stadii de creativitate, activitatea artistică, jocul intelectual, asocierile libere de idei etc. Controlul pur nu este posibil în mod permanent, căci atunci psihicul moare. Educaţia trebuie să fie dirijată, aşadar, *atât* spre cultivarea controlului, *cât şi* spre cultivarea spontaneităţii şi a exprimării. În civilizaţia noastră şi în acest moment al istoriei, este necesar să redresăm balanţa în favoarea spontaneităţii, a putinţei de a fi expresiv, pasiv, nonvolitiv, încrezător şi în alte procese decât cele volitive şi controlate, precum de nepremeditate, creative etc. Dar trebuie recunoscut că au existat şi vor exista alte civilizaţii şi alte locuri în care balanţa a fost sau va fi înclinată în cealaltă parte.

16. Pe parcursul dezvoltării normale a copilului sănătos, se crede acum că, în mare parte din timp, dacă acesta este lăsat cu adevărat să decidă singur, el va alege ceea ce îi face bine din punctul de vedere al creşterii. Copilul va face această alegere pentru că acel lucru are gust bun şi îi produce o senzaţie plăcută, îi face plăcere sau îl *încântă*. Ceea ce implică faptul că el „ştie" mai bine decât oricine altcineva ceea ce e bine pentru el. Un regim permisiv nu înseamnă ca adulţii să-i satisfacă direct

orice nevoie, ci să-i asigure condiţiile pentru ca *el* să-şi satisfacă trebuinţele şi să-şi ia propriile decizii, adică îl lasă în pace — *îl acceptă* aşa cum este. Pentru ca un copil să crească bine, este necesar ca adulţii să aibă suficientă încredere în el şi în procesele naturale ale creşterii, adică să nu se amestece prea mult, să nu-l *facă* pe copil să crească sau să-l împingă cu forţa în tipare prestabilite, ci, mai degrabă, să-l *lase* să crească şi să-l *ajute* să crească, într-un mod taoist, nu autoritar.

(Deşi sună foarte simplu, acest enunţ este în realitate extraordinar de prost înţeles. Pentru cei mai mulţi oameni, atitudinea taoistă de acceptare „aşa cum este" şi de respect faţă de copil reprezintă, în fapt, o foarte mare dificultate, tendinţa lor fiind s-o interpreteze drept totală permisivitate, indulgenţă şi protecţie exagerată: să-i dea copilului tot felul de lucruri, să-i organizeze activităţi plăcute, să-l protejeze de orice pericol şi să-i interzică orice asumare a unui risc. Dragostea fără respect este mult diferită de dragostea *cu* respect faţă de propriile semnale interioare ale copilului.)

17. În concordanţă cu această „acceptare" a sinelui, a sorţii, a chemării cuiva, este ideea că principala cale spre sănătate şi împlinire de sine pentru mase trece prin satisfacerea trebuinţelor primare, şi nu prin frustrare. Ceea ce contrazice regimul represiv, neîncrederea, controlul şi verificarea poliţienească pe care le implică în mod necesar credinţa în răul elementar, instinctiv, care domină în străfundurile omului. Viaţa intrauterină este în totalitate gratificantă şi nonfrustrantă, şi în prezent aproape toată lumea admite ideea că ar fi mai bine ca primul an de viaţă să fie şi el eminamente gratificant şi nonfrustrant. Ascetismul, sacrificiul de sine, respingerea deliberată a cererilor organismului, cel puţin în Occident, tind să producă un organism diminuat, oprit în dezvoltare sau handicapat. Chiar şi

în Orient ascetismul riscă să nu faciliteze actualizarea de sine decât în cazul câtorva indivizi, foarte puţini, excepţional de puternici.

Şi acest principiu este adesea greşit înţeles. Satisfacerea nevoilor primare este mult prea adesea considerată că se referă doar la obiecte, lucruri, posesiuni, bani, haine, automobile şi altele asemenea. Dar acestea nu reuşesc să mulţumească trebuinţele primare care, odată satisfăcute nevoile fiziologice, sunt cele pentru (1) protecţie, siguranţă şi securitate, (2) pentru apartenenţă, cum ar fi într-o familie, o comunitate, un clan sau o bandă, pentru prietenie, afecţiune şi dragoste, (3) pentru respect, stimă, aprobare, demnitate, respect faţă de sine, (4) pentru libertatea dezvoltării plenare a propriilor talente şi capacităţi, adică pentru actualizarea de sine. Pare destul de simplu şi totuşi puţini oameni din această lume par să fie în stare să-i asimileze semnificaţia. Dat fiind că nevoile cele mai de jos şi cele mai urgente sunt materiale, cum ar fi pentru cele pentru mâncare, adăpost, haine etc., oamenii tind să generalizeze acest principiu sub forma unei psihologii în principal materialiste a motivaţiei, uitând că există şi alte nevoi, superioare celorlalte, nonmateriale, dar care şi ele sunt „primare".

18. Mai ştim însă şi că *absenţa totală* a frustrării, a durerii sau a pericolului este primejdioasă. Pentru a fi puternic, individul trebuie să dobândească toleranţă la frustrare, capacitatea de a percepe realitatea fizică şi concretă ca fiind esenţialmente indiferentă la dorinţele umane, putinţa de a iubi alte persoane şi de a resimţi plăcere prin satisfacerea nevoilor lor, nu doar ale sale (capacitatea de a nu se folosi de alţi oameni doar ca simple mijloace). Copilul cu o bază solidă de siguranţă, dragoste şi satisfacere a nevoii de respect este capabil

să extragă un folos de pe urma frustrărilor bine dozate, devenind astfel mai puternic. Dacă ele îi depăşesc puterea de rezistenţă, dacă ele îl copleşesc, atunci le vom numi traumatizante şi le vom considera primejdioase, iar nu aducătoare de foloase.

Tocmai nesupunerea frustrantă a realităţii fizice, a animalelor şi a altor oameni este mijlocul prin care ni se revelează natura *lor*, ceea ce ne face mai departe să învăţăm să deosebim dorinţele noastre de realitate (ce fel de lucruri se întâmplă din vrerea noastră şi ce fel de lucruri îşi văd de treaba lor, indiferent de dorinţele noastre), având astfel putinţa de a trăi în mediul înconjurător şi de a ne adapta la el după necesităţi.

Învăţăm, de asemenea, care ne sunt propriile atuuri şi limite şi le lărgim aria de cuprindere învingând greutăţile, încordându-ne din toate puterile, ridicându-ne la înălţimea provocărilor şi trecând prin momente dificile, ba chiar şi eşuând. Poate exista o enormă plăcere într-o luptă de mari proporţii, ceea ce poate să îndepărteze frica. Mai mult decât atât, aceasta este cea mai bună cale spre stima de sine sănătoasă, care se bazează nu doar pe aprobarea primită de la ceilalţi, ci şi pe realizări efective şi succese şi pe încrederea realistă în sine care decurge de aici.

Protecţia exagerată presupune ca nevoile copilului să fie satisfăcute de părinţi *în locul* lui, fără niciun efort din partea sa. Acest lucru tinde să-l infantilizeze, să-i împiedice dezvoltarea propriei rezistenţe, voinţe şi capacităţi de a-şi exprima deschis dorinţele. În una din formele sale, s-ar putea să-l înveţe cum să se folosească de oameni, mai degrabă decât să-i respecte. Într-o altă formă, implică lipsa de încredere şi de respect faţă de propriile puteri şi alegeri, adică este esenţialmente condescendentă şi insultătoare, putând contribui la a-l face pe copil să considere că nu e bun de nimic.

19. Pentru a face posibilă dezvoltarea şi autoactualizarea, este necesar să înţelegem că organele, capacităţile şi sistemele organice presează să funcţioneze şi să se exprime, să fie folosite şi exercitate, şi că o asemenea utilizare aduce satisfacţie, iar nefolosirea lor e iritantă. Individului musculos îi place să-şi folosească muşchii, ba chiar cu adevărat trebuie să şi-i folosească dacă vrea *să se simtă bine*, dacă vrea să obţină acel sentiment subiectiv de funcţionare armonioasă, reuşită, fără inhibiţii (spontaneitate), care constituie un aspect atât de important al bunei dezvoltări şi al sănătăţii psihice. Acelaşi lucru se poate spune şi despre inteligenţă, despre uter, despre ochi, despre capacitatea de a iubi. Capacităţile cer zgomotos să fie puse la treabă, larma lor neîncetând decât atunci când *sunt* bine folosite. Cu alte cuvinte, capacităţile sunt şi ele trebuinţe. Nu numai că ne face plăcere să ne punem la treabă capacităţile, dar este neapărat necesar s-o facem, pentru dezvoltarea noastră. Abilitatea nefolosită, capacitatea nevalorificată, organul lăsat să lâncezească pot deveni un focar maladiv sau, dacă nu, se pot atrofia şi pot dispărea, ducând astfel la diminuarea individului.

20. Psihologul porneşte de la ipoteza că, din punctul de vedere al scopurilor sale, există două tipuri de lume, două tipuri de realitate: lumea naturală şi lumea psihică; lumea faptelor concrete implacabile şi lumea dorinţelor, a speranţelor, a temerilor şi a emoţiilor; lumea ce funcţionează după reguli nonpsihice şi lumea care se supune legităţilor psihicului. Această diferenţiere nu este prea clară, cu excepţia extremelor, unde nu există niciun dubiu că fantasmele, visele şi asociaţiile libere de idei sunt legitime, deşi complet diferite de legitimitatea logicii şi de cea a lumii, care ar rămâne chiar şi după ce specia umană ar dispărea în

totalitate. Această ipoteză nu neagă faptul că există legături între cele două universuri, care pot chiar să se contopească.

Îmi îngădui să spun că *mulţi* psihologi sau *cei mai mulţi* procedează plecând de la această premisă, chiar dacă sunt perfect dispuşi să admită că este o problemă filosofică insolubilă. Orice psihoterapeut *trebuie* ori s-o prezume, ori să nu mai profeseze. Ceea ce este tipic pentru modul în care psihologii ocolesc dificultăţile filosofice şi se comportă „ca şi cum" anumite ipoteze ar fi adevărate, chiar dacă imposibil de probat, de pildă ipoteza universală a „responsabilităţii", cea a „voinţei" etc. Un aspect al sănătăţii este puterea de a trăi în amândouă aceste lumi.

21. Imaturitatea poate fi pusă în contrast cu maturitatea, din punct de vedere motivaţional, ca proces de satisfacere a nevoilor supravieţuirii, care se referă la completarea unor lipsuri, în ordinea lor adecvată. Maturitatea sau autoactualizarea, din acest punct de vedere, înseamnă depăşirea nevoilor-deficienţă, care ţin de supravieţuire. Această stare poate fi deci caracterizată ca metamotivată sau nemotivată (dacă insuficienţele sunt considerate unicul factor de motivare). Mai poate fi descrisă şi ca stare de autoactualizare. A fi, a te exprima, mai degrabă decât a face faţă. Această stare de Fiinţare, mai degrabă decât de năzuinţă, e cel mai probabil să fie sinonimă cu individualitatea, cu a fi „autentic", cu a fi o persoană, cu a fi pe deplin o fiinţă umană. Procesul de creştere este procesul prin care cineva *devine* o persoană. *A fi* o persoană este altceva.

22. Imaturitatea poate fi deosebită de maturitate şi în termenii capacităţilor cognitive (precum şi în termenii capacităţilor emoţionale). Cogniţia imatură şi cea matură au fost cel mai edificator descrise de Werner şi

Piaget.* Putem acum adăuga încă un tip de diferenţiere, aceea dintre cogniţia D şi cogniţia B (D = Deficienţă, B = Fiinţă**). Cogniţia D poate fi definită ca organizarea cogniţiilor din punctul de vedere al nevoilor primare, care sunt trebuinţe de deficienţă, şi din cel al satisfacerii sau al frustrării lor. Aşadar, cogniţia D ar putea fi numită cogniţie egoistă, în care lumea se împarte în elemente care ne satisfac propriile trebuinţe şi elemente care ni le frustrează, orice alte caracteristici fiind ignorate sau neglijate. Cogniţia obiectului propriu-zis, văzut ca de sine stătător şi ca Fiind, fără nicio referire la însuşirile sale gratificante sau frustrante pentru observatorul uman, adică fără nicio referire primordială la valoarea lui pentru cel ce observă efectele exercitate de obiect asupra nevoilor sale, poate fi numită „cogniţie B" (sau cogniţie transcendentă, neegoistă sau obiectivă). Paralela cu maturitatea nu este nici pe departe perfectă (şi copiii pot să cunoască într-un mod neegoist), dar, în general vorbind, este în cea mai mare parte adevărat că, odată cu dezvoltarea individualităţii, deci odată cu consolidarea identităţii personale (sau a acceptării propriei naturi), cogniţia B devine mai facilă şi mai frecventă. (Acest lucru este adevărat deşi cogniţia D reprezintă pentru *toate* fiinţele umane, inclusiv cele mature, principala unealtă de care se servesc pentru a trăi în lume.)

În măsura în care percepţia este lipsită de dorinţă şi lipsită de frică, în acea măsură este ea mai veridică — în sensul perceperii adevăratei sau esenţialei naturi a obiectului (fără a-l diviza prin abstractizare). Ca atare,

---

* Maslow nu include în bibliografia dată niciuna dintre lucrările lui Jean Piaget. Probabil că se referea la descrierea dată de Piaget în *The Language and Thought of the Child* (New York: Harcourt Brace, 1926; New York: Humanities Press, 1959) şi *The Child's Conception of the World* (New York: Harcourt Brace, 1929).

** Respectiv *Deficiency* şi *Being* în limba engleză. (*N.t.*)

ţelul descrierii obiective şi adevărate a oricărei realităţi este facilitat de sănătatea psihică. Nevroza, psihoza, oprirea dezvoltării — toate sunt, din acest punct de vedere, şi maladii cognitive, îmbolnăvind percepţia, învăţarea, reamintirea, atenţia şi gândirea.

23. Un produs secundar al acestui aspect al cogniţiei este o mai bună înţelegere a nivelurilor superioare şi a celor inferioare de dragoste. Dragostea D poate fi deosebită de dragostea B pe aproximativ aceeaşi bază ca diferenţierea dintre cogniţia D şi cogniţia B sau ca diferenţierea dintre motivaţia D şi motivaţia B. Nicio relaţie de iubire ideal de bună cu altă fiinţă umană, şi mai ales cu un copil, nu este posibilă fără dragostea B. În special este necesară pentru a face pe cineva să înveţe, în paralel cu atitudinea taoistă, încrezătoare, presupusă implicit. La fel de adevărat este acest lucru pentru relaţiile noastre cu lumea naturală, în sensul că o putem trata ca pe ceva de sine stătător sau o putem trata ca pe ceva care se află acolo doar pentru a ne servi nouă.

De remarcat că există diferenţe considerabile între nivelul intrapsihic şi cel interpersonal. Până aici, am vorbit aproape numai despre Sine, nu şi despre raporturile dintre oameni şi din interiorul unor grupuri, fie ele mari sau mici. Când am vorbit despre nevoia umană generală de apartenenţă, am inclus în această categorie nevoia de comunitate, de interdependenţă, de familie, de tovărăşie şi de înfrăţire. Judecând după existenţa nenumăratelor grupuri de autoajutorare prin intermediul camaraderiei — vezi Synanon*, educaţia de

---

* *Synanon* a fost un cult de control al minţii din anii 1960 şi 1970, ascuns sub faţada unei ramuri din mişcarea potenţialului uman. Maslow s-a arătat plin de entuziasm faţă de ceea ce Synanon părea să fie, între 1960 şi 1965, şi chiar a depus mărturie în instanţă în favoarea adepţilor cultului. Dar, după ce a petrecut un weekend la Synanon, în ianuarie 1966, el şi-a dat seama că aparenţa „potenţialului uman", în acest caz, ascundea o realitate mai degrabă urâtă.

tip Esalen*, Alcoolicii Anonimi, „grupurile T", grupurile de întâlnire şi multe altele —, ni se demonstrează iar şi iar că suntem în mod întru totul fundamental nişte animale sociale. În ultimă instanţă, fireşte, persoana puternică trebuie să fie capabilă să transceandă grupul, atunci când e nevoie. Totuşi, trebuie înţeles faptul că această putere a individului a fost dezvoltată în el însuşi de către comunitatea căreia îi aparţine.

24. Deşi, în principiu vorbind, autoactualizarea este uşoară, în practică nu are loc decât rareori (după criteriile mele, cu siguranţă în cazul a mai puţin de un procent din populaţia adultă). Pentru aceasta există multe, multe motive, la diferite niveluri de discurs, inclusiv toţi factorii determinanţi ai psihopatologiei care ne sunt cunoscuţi azi. Am menţionat deja o cauză culturală principală, respectiv convingerea că natura intrinsecă a omului ar fi rea sau periculoasă, şi o cauză biologică, aceea a dificultăţii individului de a ajunge la un sine matur, respectiv faptul că fiinţele umane nu mai posedă instincte puternice care să le spună fără echivoc ce să facă, unde, când şi cum.

În particular, el a ajuns să înţeleagă că fondatorul „clubului", Charles Dederich, *„este* Synanon, iar toţi ceilalţi execută ordine. El este cel mai puternic individ pe care l-am cunoscut vreodată personal — dominator, absolut copleşitor, impetuos. O forţă a naturii ca un cutremur ... Absolut direct, sincer, intransigent." (R. Lowry, *The Journals of A. H. Maslow*, Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979, vol. 1, p. 585). Punctul culminant al poveştii grupului Synanon a fost în 1980, când Dederich împreună cu alţi doi membri ai cultului nu au contestat acuzaţiile de conspiraţie în vederea comiterii unei crime în faţa Curţii Superioare din Los Angeles. Arma aleasă, în acest episod, a fost un şarpe cu clopoţei lung de un metru şi jumătate, introdus în cutia poştală a victimei vizate, bănuiala fiind că la instigarea lui Dederich.

Institutul Esalen din Big Sur, California, a fost înfiinţat în 1962, ca un „centru educaţional dedicat cercetării capacităţilor umane neexploatate".

Există o diferenţă subtilă, dar extrem de importantă, între a privi psihopatologia ca pe un factor de blocare, de evaziune sau de frică ce frânează dezvoltarea în direcţia autoactualizării, şi a o concepe în termeni medicali, cumva înrudită cu fenomenul invadării din exterior cu tumori, otravă sau bacterii, care nu au niciun fel de relaţie cu personalitatea pe cale de a fi invadată. Diminuarea umană (pierderea potenţialităţilor şi a capacităţilor fiinţei umane) este un concept mai util decât „boala", din punctul de vedere al scopurilor noastre teoretice.

25. Dezvoltarea nu aduce cu sine doar recompense şi plăceri, ci şi multe suferinţe intrinsece — şi întotdeauna va aduce. Fiecare pas înainte este un pas în necunoscut şi foarte posibil primejdios. De asemenea, înseamnă să renunţi la ceva familiar şi bun şi care te mulţumeşte. Adeseori, înseamnă o plecare şi o despărţire, poate chiar un soi de moarte dinaintea renaşterii, cu consecinţele de rigoare: nostalgie, frică, singurătate şi jale. De multe ori înseamnă şi să laşi o viaţă mai simplă şi mai uşoară, cu mai puţină strădanie, în schimbul uneia mai solicitante, mai responsabile, mai dificile. Mersul înainte se face în ciuda acestor pierderi şi, ca urmare, necesită curaj, voinţă, putere de a alege şi tărie din partea individului, precum şi protecţie, permisiune şi încurajare din partea mediului, mai ales pentru copil.

26. Ar fi util, prin urmare, să ne gândim la dezvoltare sau la lipsa dezvoltării ca la rezultanta unei dialectici între forţele care stimulează creşterea şi cele care o inhibă (regresie, frică, dureri de creştere, ignoranţă etc.). Dezvoltarea are şi avantaje, şi dezavantaje. Nedezvoltarea are nu doar dezavantaje, ci şi avantaje. Viitorul ne atrage, dar acelaşi lucru îl face şi trecutul. Nu există numai curaj, ci şi teamă. Modul în totalitate ideal de a te dezvolta sănătos este, în principiu, prin

amplificarea tuturor avantajelor mersului înainte şi a tuturor dezavantajelor nedezvoltării, respectiv prin diminuarea tuturor dezavantajelor mersului înainte şi a tuturor avantajelor nedezvoltării.

Tendinţele homeostatice, tendinţele „de reducere a trebuinţei" şi mecanismele freudiene de apărare nu sunt tendinţe de dezvoltare, dar sunt, de multe ori, ipostaze defensive, de reducere a suferinţei, pe care le adoptă organismul. Ele sunt însă foarte necesare şi nu întotdeauna patologice. În general, ele sunt preponderente în faţa tendinţelor de dezvoltare.

27. Toate acestea presupun un sistem naturalist de valori, un produs secundar al descrierii empirice a celor mai profunde tendinţe ale speciei umane şi ale indivizilor specifici. Studierea fiinţei umane, prin ştiinţă sau prin autodescoperire, poate da la iveală spre ce se îndreaptă omul, care este scopul lui în viaţă, ce este bine pentru el şi ce este rău, ce îl va face să se simtă virtuos şi ce îl va face să se simtă vinovat, de ce alegerea binelui îi este adeseori dificilă, care sunt punctele de atracţie ale răului. (Observaţi că nu e neapărat nevoie să folosim verbul „ar trebui". De asemenea, o astfel de cunoaştere a omului se referă exclusiv la fiinţa umană şi nu se pretinde a fi „absolută".)

28. O nevroză nu face parte din miezul interior, ci, mai degrabă, este un mecanism de apărare împotriva lui sau o evadare din el, precum şi o expresie deformată a lui (sub imperiul fricii). În mod normal, este un compromis între strădania având ca scop satisfacerea nevoilor primare de o manieră furişă, mascată sau autodistructivă, respectiv teama de aceste nevoi, gratificaţii şi comportamente motivate. A exprima nevoi, afecte, atitudini, simptome şi gesturi nevrotice înseamnă a *nu* exprima pe deplin miezul interior sau sinele real. Dacă sadicul, exploatatorul sau perversul

spun: „Eu de ce nu m-aş exprima?“ (ucigând, spre exemplu) sau „Eu de ce să nu mă autoactualizez?“, răspunsul care trebuie dat este că o asemenea exprimare constituie o negare a tendinţelor instinctoide (sau a miezului interior), nicidecum o exprimare a lor.

Fiecare nevoie, afect sau gest exprimat nevrotic constituie o *pierdere de capacitate* pentru individul în cauză, ceva ce acesta nu poate să facă sau *nu îndrăzneşte* să facă decât pe furiş şi într-un mod care nu-i oferă satisfacţie. Pe deasupra, el şi-a pierdut de regulă starea subiectivă de bine, voinţa şi sentimentul de autocontrol, capacitatea de a simţi plăcere, stima de sine şi aşa mai departe. Ca fiinţă umană, el este diminuat.

29. Aflăm că starea de a fi fără un sistem de valori este psihopatogenă. Fiinţa umană are nevoie de un cadru axiologic, de o filosofie de viaţă, de o religie sau de un surogat al religiei, după care să trăiască şi în funcţie de care să înţeleagă viaţa, cam în acelaşi sens în care are nevoie de lumină, de calciu sau de dragoste. Pe aceasta eu am numit-o „nevoia cognitivă de a înţelege“. Maladiile morale care rezultă din lipsa valorilor poartă diverse denumiri, cum ar fi anhedonie, anomie, apatie, amoralitate, deznădejde, cinism ş.a.m.d., şi se pot transforma şi în boli somatice. Istoriceşte, ne aflăm într-un interregn al valorilor, în care toate sistemele axiologice impuse din exterior s-au dovedit a fi eşecuri (politice, economice, religioase etc.), de exemplu: nu există nimic pentru care merită să mori. Omul caută neîncetat ceea ce are nevoie (dar nu găseşte) şi devine primejdios de nerăbdător să se agaţe de *orice* nădejde, bună sau rea. Leacul acestei boli este evident. Avem nevoie de un sistem de valori ale fiinţei umane, validate ca atare şi care să poată fi folosite, în care să putem crede şi faţă de care să putem fi devotaţi (dispuşi să ne dăm viaţa

pentru ele), pentru că sunt adevărate, şi nu pentru că ne îndeamnă cineva „să credem şi să nu ne îndoim". Un asemenea *Weltanschauung* empiric pare de-acum să fie o posibilitate reală, cel puţin în termeni general-teoretici.

Multe din tulburările apărute la copii şi adolescenţi pot fi înţelese ca o consecinţă a incertitudinii adulţilor în privinţa propriilor valori. Drept urmare, mulţi tineri din Statele Unite nu se ghidează după valori adulte, ci după valori adolescentine, care bineînţeles că sunt imature, ignorante şi puternic determinate de trebuinţele derutate ale vârstei adolescenţei. O proiecţie elocventă a acestor valori adolescente este cowboy-ul, filmul western sau banda delincventă.

30. La nivelul autoactualizării, multe dihotomii devin rezolvate, contrariile sunt văzute ca unificări şi întregul mod imatur de a gândi este recunoscut ca atare. În cazul persoanelor aflate în proces de autoactualizare, există o tendinţă puternică spre contopirea egoismului cu altruismul, într-o unitate mai înaltă, de ordin superior. Munca începe să se confunde cu joaca; meseria şi pasiunea devin unul şi acelaşi lucru. Atunci când datoria este plăcută şi plăcerea este îndeplinirea datoriei, caracterul lor separat şi opus dispare. Vedem cum maturitatea în cel mai înalt grad nu este lipsită de o anume însuşire copilăroasă, şi descoperim la copiii sănătoşi unele dintre trăsăturile autoactualizării mature. Sciziunea interior-exterior, între sine şi ceilalţi, se estompează şi devine mult mai puţin distinctă, iar cele două lumi sunt văzute ca fiind reciproc permeabile, la nivelurile cele mai înalte ale dezvoltării personalităţii. Dihotomizarea pare acum să caracterizeze un nivel inferior de dezvoltare a personalităţii şi de funcţionare psihică; ea este în acelaşi timp o cauză şi un efect al psihopatologiei.

31. O descoperire deosebit de importantă la indivizii aflaţi în proces de autoactualizare este aceea că au tendinţa să integreze dihotomiile şi trihotomiile freudiene, cu alte cuvinte conştientul, preconştientul şi inconştientul (la fel ca Se-ul, Eul şi Supraeul). „Pulsiunile" freudiene şi mecanismele de apărare (aşa cum sunt definite de Freud) nu mai sunt într-o tensiune atât de mare la aceşti indivizi. Pulsiunile sunt în mai mare măsură exprimate şi mai puţin ţinute sub control; pârghiile de control sunt mai puţin rigide, mai puţin inflexibile, mai puţin determinate de anxietate. Supraeul nu este chiar atât de implacabil şi de neiertător, şi nu e aşa de pornit împotriva Eului. Procesele psihice primare şi secundare sunt în mai mare măsură egal disponibile şi egal valorizate (în loc ca procesele primare să fie stigmatizate drept patologice). Într-adevăr, în „experienţa de vârf", zidurile despărţitoare dintre Eu şi Supraeu tind să se prăbuşească. Ceea ce contrastează flagrant cu teoria freudiană iniţială, în care aceste forţe diferite erau clar dihotomizate, considerându-se că: (a) se exclud reciproc, (b) urmăresc scopuri antagonice, deci sunt forţe opuse, şi nu complementare sau cooperante, şi (c) una este „mai bună" decât cealaltă.

Din nou, aici presupunem (uneori) un inconştient sănătos şi un caracter dezirabil al regresiei. Mai mult decât atât, prezumăm şi o integrare a raţionalităţii cu iraţionalitatea, consecinţa fiind că şi aceasta din urmă poate să fie considerată în acest context de dorit sau chiar necesară.

32. Oamenii sănătoşi sunt mai integraţi şi în alt mod. La ei, impulsivul, cognitivul, afectivul şi motoriul sunt în mai mică măsură separate unele de celelalte şi sunt mai sinergice, conlucrează adică toate fără conflict în vederea atingerii aceloraşi scopuri. Concluziile gândirii atente şi raţionale tind să ajungă la aceleaşi finalităţi

ca apetenţele oarbe. Ceea ce o persoană sănătoasă doreşte şi îi face plăcere tinde să fie exact ceea ce i se potriveşte şi îi face bine. Reacţiile sale spontane sunt tot atât de capabile, eficiente şi corecte, de parcă ar fi fost atent plănuite dinainte. Reacţiile sale senzoriale şi motorii sunt mai îndeaproape corelate. Modalităţile sale senzoriale sunt mai bine legate între ele (percepţie fizionomică). Mai mult decât atât, am aflat, de-a lungul timpului, ce dificultăţi şi pericole presupun sistemele raţionaliste vechi de când lumea, care consideră capacităţile omului aşezate ierarhic-dihotomic, cu raţionalitatea în vârf, mai degrabă decât situată într-un tot integrator.

33. Această evoluţie spre concepţia unui inconştient sănătos şi a unei iraţionalităţi sănătoase creşte conştientizarea limitelor între care se mişcă gândirea pur abstractă, gândirea verbală şi gândirea analitică. Dacă speranţa noastră este să descriem lumea în mod plenar, trebuie să lăsăm loc şi pentru tipuri de cogniţie preverbală, inefabilă, metaforică, de proces primar, al experienţei concrete, intuitive şi estetice, căci există anumite aspecte ale realităţii care nu pot fi cunoscute în niciun alt mod. Chiar şi în ştiinţă e valabil acest lucru, acum când ştim că: (1) creativitatea îşi are rădăcinile în nonraţional, (2) limbajul este şi trebuie întotdeauna să fie inadecvat pentru a descrie realitatea totală, (3) orice concept abstract omite mult din realitate şi (4) ceea ce noi numim „cunoaştere“ (de obicei una extrem de abstractă şi verbală, şi foarte precis delimitată) serveşte adeseori drept ecran, care nu ne lasă să vedem acele porţiuni din realitate neacoperite de abstractizare. Cu alte cuvinte, ne facem mai capabili să vedem anumite lucruri, dar *mai puţin* capabili să le vedem pe altele. Cunoaşterea abstractă îşi are şi propriile pericole, nu aduce doar foloase.

Ştiinţa şi educaţia, fiind prea abstracte, verbale şi savante, n-au destulă deschidere pentru trăirea brută, concretă, estetică, mai ales a experienţelor subiective care au loc în interiorul nostru. De pildă, adepţii concepţiei organismice în psihologie ar fi cu siguranţă de acord că este de dorit mai multă educaţie creativă în perceperea şi plăsmuirea artei, în dans, în sport (după modelul grecesc) şi în observarea fenomenologică.

Culmea gândirii abstracte, analitice, este simplificarea în cel mai înalt grad cu putinţă, adică formula, diagrama, harta, schiţa, schema, caricatura şi anumite tipuri de picturi abstracte. Astfel, devenim mai stăpâni asupra lumii, dar parte din bogăţia ei se poate pierde, la schimb cu câştigul de cunoaştere raţională, dacă nu învăţăm să preţuim „cogniţiile B", percepţia-cu-dragoste-şi-grijă, atenţia liber flotantă, care cu toatele îmbogăţesc experienţa, în loc s-o sărăcească. Nu există niciun motiv pentru a nu lărgi „ştiinţa" încât să cuprindă ambele tipuri de cunoaştere.

34. Această capacitate a oamenilor mai sănătoşi de a plonja în inconştient şi preconştient, de a-şi folosi şi preţui procesele primare, în loc să se teamă de ele, de a-şi accepta pulsiunile în loc să le controleze tot timpul, de a fi în stare să regreseze voluntar fără frică se vădeşte a fi una dintre condiţiile principale ale creativităţii. Putem atunci înţelege de ce sănătatea psihică este atât de îndeaproape legată de anumite forme universale de creativitate (în afară de talentul special) încât i-a determinat pe unii autori să le considere aproape sinonime.

Tot legătura dintre sănătate şi integrarea forţelor raţionale cu cele iraţionale (a conştientului cu inconştientul, a proceselor primare cu cele secundare) ne permite să înţelegem de ce oamenii sănătoşi psihic sunt mai capabili să se bucure, să iubească, să râdă, să

se distreze, să fie amuzanţi, să se prostească, să fie spirituali şi să dea dovadă de fantezie, să fie „nebuni“ la modul agreabil şi, în general, să permită, să preţuiască şi să se bucure de experienţe emoţionale în general şi de experienţe de vârf în particular, şi să le aibă mai des. Presupunem deci că ocazia copilului de a învăţa pe loc să poată face toate aceste lucruri îl poate ajuta să evolueze spre sănătate.

35. Percepţia estetică şi creaţia estetică, precum şi experienţele estetice de vârf sunt văzute ca un aspect central al vieţii umane, al psihologiei şi al educaţiei, mai degrabă decât ca unul periferic. Acest lucru este adevărat din mai multe motive. (1) Toate experienţele de vârf sunt (printre alte caracteristici) integratoare, minimalizând sciziunile din interiorul individului, dintre indivizi, şi dintre individ şi lume. Din moment ce un aspect al sănătăţii este integrarea, experienţele de vârf sunt paşi în direcţia sănătăţii şi, prin ele însele, stări momentane de sănătate. (2) Aceste experienţe validează viaţa, adică fac ca viaţa să merite trăită. Ele sunt indubitabil parte din răspunsul la întrebarea „De ce să nu ne sinucidem cu toţii?“ (3) Ele sunt preţioase prin sine etc.

36. Actualizarea de sine nu înseamnă o transcendere a tuturor problemelor omului. Conflictul, anxietatea, frustrarea, tristeţea, durerea şi vinovăţia pot fi cu toatele negăsite la fiinţele umane sănătoase. În general, evoluţia are loc, odată cu creşterea gradului de maturizare, dinspre pseudoproblemele nevrotice spre cele reale, inevitabile, existenţiale, inerente naturii omului (chiar şi în ipostaza sa cea mai bună) care trăieşte într-o lume dată. Chiar dacă nu este nevrotic, el poate fi tulburat de o vinovăţie reală, dezirabilă sau necesară, mai degrabă decât de una nevrotică (aceasta nefiind nici dezirabilă, nici necesară), de o conştiinţă morală intrinsecă (mai degrabă decât de Supraeul freudian). Cu toate că

a depăşit problemele Devenirii, rămân totuşi problemele Fiinţării. A rămâne netulburat atunci când *ar trebui* să fii tulburat poate fi un semn de boală. Uneori, oamenii prea mulţumiţi de ei înşişi au nevoie de o spaimă care „să-i scuture bine".

37. Actualizarea de sine nu este până la urmă aceeaşi pentru toţi. Ea are loc prin feminitate *sau* masculinitate, care sunt preponderente în faţa unei umanităţi abstracte. Adică, cineva trebuie să fie în primul rând o femeie sănătoasă şi împlinită în feminitatea ei sau un bărbat împlinit în masculinitatea lui, ca să poată fi posibilă actualizarea de sine general umană.

Există de asemenea unele dovezi că tipuri constituţionale diferite se autoactualizează în moduri oarecum diferite (pentru că au de actualizat un altfel de sine interior).

38. Un alt aspect crucial în evoluţia sănătoasă a individualităţii şi a umanităţii depline este descotorosirea de procedeele pe care copilul le foloseşte, în slăbiciunea şi micimea lui, pentru a se adapta la adulţii aceia mari şi tari, atotputernici şi atotştiutori ca nişte zei. El trebuie să le înlocuiască cu metode de a fi puternic şi independent şi de a fi el însuşi părinte. Ceea ce presupune mai ales renunţarea la teribila dorinţă a copilului de a se bucura în exclusivitate de dragostea totală a părinţilor săi, învăţând în paralel să iubească şi alţi oameni. El trebuie să înveţe să-şi satisfacă propriile trebuinţe şi dorinţe, nu pe cele ale părinţilor, şi trebuie să înveţe să şi le satisfacă el însuşi, nu să se bizuie pe părinţi, care să i le satisfacă în locul lui. El trebuie să renunţe la a fi cuminte doar de frică şi pentru a nu pierde dragostea părinţilor, şi trebuie să fie cuminte pentru că aşa doreşte *el* să fie. El trebuie să-şi descopere propria conştiinţă morală şi să renunţe la părinţii internalizaţi ca unică voce călăuzitoare morală.

El trebuie să devină responsabil, şi nu dependent; optimist vorbind, trebuie să devină capabil *să se bucure* de această responsabilitate. Toate aceste procedee prin care slăbiciunea se adaptează la forţă sunt necesare pentru copil, dar sunt imature şi handicapante la adult. El trebuie să pună curajul în locul fricii.

39. Din acest punct de vedere, o societate sau o cultură poate să fie favorabilă dezvoltării sau inhibitoare în raport cu aceasta. În fond, sursele de dezvoltare şi umanitate se află în interiorul fiinţei omeneşti, nefiind create sau inventate de societate, care nu poate decât să ajute sau să stânjenească dezvoltarea caracterului uman, exact la fel cum grădinarul poate să ajute sau să întârzie creşterea unei tufe de trandafiri, dar nu poate s-o determine să se transforme într-un stejar. Acest lucru este adevărat chiar dacă ştim prea bine că o cultură este o condiţie indispensabilă pentru autoactualizarea umanităţii înseşi — spre exemplu limba, gândirea abstractă, putinţa de a iubi; dar acestea există ca potenţialităţi în plasma germenului uman, anterior culturii.

Acest lucru face teoretic posibilă o sociologie comparativă, care transcende şi include relativitatea culturală. Cultura „mai bună" satisface toate trebuinţele umane primare şi permite autoactualizarea. Culturile „mai modeste", nu. Acelaşi lucru se poate spune şi despre educaţie. În măsura în care favorizează dezvoltarea în direcţia autoactualizării, este o educaţie „bună".

Imediat ce începem să vorbim despre culturi „bune" sau „rele" şi să le privim ca pe nişte mijloace, şi nu ca pe nişte scopuri, intră în discuţie conceptul „adaptării". Trebuie să ne punem întrebarea: „Cărui tip de cultură sau de subcultură *îi este* adaptată o persoană «bine adaptată»?" Adaptarea *nu* este, trebuie să subliniem, neapărat sinonimă cu sănătatea psihică.

40. Realizarea autoactualizării (în sensul de autonomie) face mai posibilă, în mod paradoxal, transcenderea sinelui, a conştiinţei de sine şi a egoismului. Face să-i fie mai uşor individului să devină „omonom", adică să se contopească alături de alte părţi într-un tot mai mare decât el. Condiţia celei mai depline omonomii este autonomia deplină, iar într-o anumită măsură şi invers: individul poate ajunge la autonomie numai prin experienţe omonome reuşite (dependenţa copilului, „dragostea B", grija faţă de alţii etc.). Este necesar să vorbim despre niveluri de omonomie (în funcţie de gradele de maturizare) şi să facem diferenţa dintre „un grad scăzut de omonomie" (a fricii, a slăbiciunii şi a regresiunii) şi „un grad înalt de omonomie" (a curajului şi a autonomiei depline, sigure pe sine), dintre o „Nirvana inferioară" şi o „Nirvana superioară", dintre unirea în jos şi unirea în sus.

41. O importantă problemă existenţială este ridicată de faptul că indivizii în proces de autoactualizare (şi toţi indivizii în cadrul experienţelor lor de vârf) trăiesc ocazional în afara timpului şi în afara lumii (atemporal şi aspaţial), cu toate că, în cea mai mare parte, ei *trebuie* să trăiască în lumea exterioară. A trăi în lumea sufletească interioară (care este condusă de regulile psihicului, şi nu de legităţile realităţii exterioare), adică în lumea experienţei, a emoţiei, a dorinţelor, a fricilor şi speranţelor, a dragostei, a poeziei, a artei şi a fanteziei, este altceva decât a te adapta la realitatea nonpsihică guvernată de legităţi pe care nu individul le-a făcut şi care nu ţin de esenţa naturii lui, chiar dacă trebuie să trăiască în funcţie de ele. (El *ar putea*, la urma urmei, să trăiască în alte lumi, după cum bine ştie orice pasionat de science-fiction.) Individul care nu se teme de această lume interioară, sufletească, se poate simţi atât de bine în ea, încât poate fi numită Paradis, prin contrast cu

lumea silnică, obositoare şi constrângătoare a „realităţii" externe, acea lume a luptei de a rezista şi de a face faţă, a dihotomiei dintre corect şi greşit, dintre adevăr şi minciună. Acest lucru este valabil chiar dacă persoana sănătoasă poate să se adapteze mai uşor şi cu mai multă plăcere la lumea „reală" şi dispune de o capacitate mai bună de „testare a realităţii", adică nu o confundă cu lumea sa sufletească interioară.

Acum pare limpede că a face confuzie între realitatea aceasta interioară şi cea exterioară sau a refuza accesul oricăreia dintre cele două în spaţiul experienţei personale, constituie o manifestare înalt patologică. Individul sănătos este capabil să le integreze pe amândouă în viaţa lui şi, ca urmare, nu trebuie să renunţe la niciuna, putând să treacă dintr-una în cealaltă după cum doreşte. Deosebirea este aceeaşi ca între persoana care poate *să viziteze* cartierele mizere şi persoana care este forţată să trăiască tot timpul acolo. (*Oricare* dintre cele două lumi este o mahala mizeră, dacă nu poţi pleca din ea.) Atunci, în mod paradoxal, ceea ce era mizerabil, patologic şi „de cea mai joasă speţă" devine parte din cel mai sănătos şi „cel mai înalt" aspect al naturii umane. Alunecarea în „nebunie" este înspăimântătoare numai pentru cei care nu sunt perfect siguri de integritatea lor mentală. Educaţia trebuie să-l ajute pe individ să trăiască în ambele lumi.

42. Propoziţiile precedente generează o înţelegere diferită a rolului acţiunii în psihologie. Acţiunea dirijată spre obiectiv, motivată, adaptată condiţiilor, năzuind către un scop util, este un aspect sau un produs secundar al tranzacţiilor necesare dintre o lume psihică şi una nonpsihică.

(a) Satisfacerea „trebuinţelor D" (care ţin de deficit) vine din lumea aflată în exteriorul individului, nu în interior. Prin urmare, este necesară adaptarea la această

lume, de exemplu testarea realităţii, cunoaşterea naturii lumii, dobândirea capacităţii de a face diferenţa între această lume şi cea interioară, cunoaşterea naturii oamenilor şi a societăţii, dobândirea capacităţii de a amâna satisfacerea propriilor trebuinţe, dobândirea capacităţii de a ascunde ceea ce poate fi periculos, dobândirea capacităţii de a discerne care porţiuni ale lumii sunt gratificante şi care primejdioase sau nefolositoare pentru satisfacerea trebuinţelor, cunoaşterea căilor culturale admise şi permise către gratificare şi a metodelor de gratificare.

(b) Lumea este prin ea însăşi interesantă, frumoasă şi fascinantă. Explorarea ei, manipularea ei, jocul cu ea, contemplarea ei, delectarea cu ea, toate acestea sunt genuri de acţiune motivată (trebuinţe cognitive, motorii şi estetice).

Dar există şi un gen de acţiune care are prea puţină legătură, sau chiar deloc, cu lumea, cel puţin în primă instanţă. Simpla exprimare a naturii, a stării sau a puterilor organismului (*Funktionslust* — „plăcerea funcţională") este o expresie a Fiinţării, mai degrabă decât a năzuirii după ceva ce lipseşte. Iar contemplarea vieţii interioare şi delectarea cu aceasta nu doar că este un fel de „acţiune" în sine, ci este şi în antiteză cu acţiunea mundană, în sensul că produce nemişcare şi încetarea activităţii musculare. Abilitatea de a aştepta este un caz special al putinţei de a suspenda acţiunea.

43. Freud ne învaţă că trecutul există *acum* în individ. Teoria dezvoltării şi teoria autoactualizării ne învaţă că viitorul există şi el *acum* în individ, sub forma idealurilor, a speranţelor, a îndatoririlor, a sarcinilor, a planurilor, a ţelurilor, a potenţialurilor nematerializate, a misiunii, a sorţii, a destinului etc. Cel pentru care viitorul nu există se vede redus la concret, la deznădejde, la deşertăciune. Pentru el, timpul trebuie să fie veşnic

„umplut cu ceva". Năzuința, organizatorul uzual al majorității activităților, odată pierdută, lasă individul dezorganizat și neintegrat.

Bineînțeles, a fi într-o stare de Ființare nu are nevoie de niciun viitor, pentru că acesta este deja acolo. Atunci, Devenirea încetează pentru moment și biletele sale la ordin sunt încasate sub forma recompenselor ultime, adică a experiențelor de vârf, în care timpul dispare și speranțele se văd împlinite.

NOTE DESPRE STIMA DE SINE ÎN MEDIUL DE MUNCĂ*

> ... Acolo unde încerci să treci de la un stil managerial strict autoritar la unul mai participativ, prima consecinţă a ridicării restricţiilor rigide ale autorităţii se prea poate să fie un oarecare haos, o anume izbucnire de ostilitate, o anume pornire distructivă şi altele asemenea...
>
> A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Dacă reuşim să ne extindem şi să ne îmbogăţim cunoştinţele despre nivelul stimei de sine din piramida motivaţiei, atunci vom putea, cred eu, să clarificăm şi să cristalizăm multe din lucrurile care rămân doar semiconştiente sau bâjbâite în literatura dedicată managementului. Toată lumea pare să înţeleagă, la un

* Sursa: A.H. Maslow, *Maslow on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). Copyright © 1998, Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

nivel sau altul de conştientizare, faptul că managementul autoritar îl jigneşte pe lucrător în demnitatea sa. Ca atare, el ripostează pentru a-şi restaura demnitatea şi stima de sine, fie în mod activ, cu ostilitate şi vandalism sau altele asemenea, fie în mod pasiv, cum procedează un sclav, cu tot felul de decizii în răspăr luate pe furiş, cu şiretenie şi tainic răutăcioase. Aceste reacţii îl nedumeresc pe dominator, dar sunt destul de uşor de înţeles, iar din punct de vedere psihologic sunt perfect logice, dacă le vedem ca pe încercări ale individului de a-şi păstra demnitatea în condiţii de dominaţie sau de lipsă de respect.

Omul evită	Să fie un nimic (Mai degrabă vrea să fie „cineva“)	Un personaj de tot râsul, aflat la cheremul altora (ca un obiect; să fie tratat ca un obiect neînsufleţit, şi nu ca o persoană; să fie tratat la grămadă, ca un exemplu din nenumăratele existente, şi nu ca un unicat)
Să fie manipulat	Neapreciat	Să i se dea ordine
Dominat	Nerespectat	Forţat
Împins de colo până colo	Netemut	Tras pe sfoară (folosit, exploatat)
Determinat de alţii	Neluat în serios	Controlat
Să fie neînţeles	Luat în râs	Neajutorat Supus Deferent Un om care poate fi oricând schimbat cu un altul

Acum, o posibilă abordare a acestei probleme ar fi prin a desluşi toate cuvintele din literatura tematică, în general din ceea ce spun cei dominaţi despre modul negativ în care îşi văd propria situaţie. Adică, e ca şi cum i-ai întreba ce anume le displace, ce anume caută să evite, ce anume îi face să resimtă o diminuare a stimei de sine.

Ceea ce caută ei în mod pozitiv este:

Să fie o forţă motrice.
Autodeterminare.
Să fie stăpâni pe propria soartă.
Să-şi hotărască singuri acţiunile.
Să aibă putinţa de a planifica, de a pune în aplicare şi de a reuşi.
Să se aştepte la reuşită.
Să le placă responsabilitatea sau în orice caz să şi-o asume din proprie voinţă, îndeosebi pentru propria persoană.
Să fie activi, mai degrabă decât pasivi.
Să fie „cineva" (o persoană), mai degrabă decât „ceva" (un lucru).
Să se perceapă pe ei înşişi ca pe autorii propriilor decizii.
Autonomie.
Iniţiativă.
Capabili să demareze singuri.
Să-i determine pe ceilalţi să le recunoască meritele.

Difcrenţa dintre nevoia de stimă (din partea altora) şi nevoia de stimă faţă de sine ar trebui să fie explicitată foarte clar în darea de seamă finală. Distincţia trebuie făcută tranşant, limpede şi fără niciun echivoc. Reputaţia, prestigiul sau aplauzele sunt foarte agreabile, iar pentru copii şi adolescenţi sunt chiar absolut

necesare, fiindcă abia atunci se poate construi adevărata stimă de sine. Sau, ca s-o formulez din direcţia opusă, fundamentele necesare pentru stima de sine sunt respectul şi admiraţia vie a celorlalţi, mai ales în anii tinereţii. În ultimă instanţă, stima de sine se bazează pe toate lucrurile menţionate mai sus, pe un sentiment de demnitate, de control asupra propriei vieţi, de putere de decizie asupra propriei persoane. (Să-l numim deci „demnitate".) Apoi trebuie gândită cu mai multă atenţie corelaţia reciprocă dintre demnitate şi stima de sine şi întregul subiect al adevăratei realizări, adevăratei competenţe, adevăratei măiestrii (spre deosebire de exprimarea admiraţiei celorlalţi, care poate să nu fie meritată). Un om trebuie să merite aplauzele, prestigiul, distincţiile şi faima, altfel, la nişte niveluri foarte profunde şi inconştiente, acestea pot practic să facă rău, dând naştere la vinovăţie; tot soiul de procese psihopatogene pot porni de la aplauzele nemeritate.

De asemenea, cred că ar fi extrem de instructiv pentru multă lume să elaborez într-un grad considerabil modalităţile prin care demnitatea ultragiată se protejează pe sine. De studiat din nou cartea sociologului John Dollard, *Caste and Class in a Southern Town** (*Caste şi clase într-un orăşel sudist*), precum şi alte scrieri în care se arată cum afro-americanul, călcat în picioare şi împins la o parte, neputând să riposteze fizic, obligat să-şi înghită furia, poate cu toate acestea să răspundă la lovituri în tot soiul de modalităţi pasive, dar care pot fi extrem de eficace.

De pildă, aş putea elabora noţiunea „pseudostupidităţii" (găsind paralele şi în situaţia industrială). La fel, pentru letargie şi lene. La fel, pentru libertatea de exprimare a pulsiunilor (care poate fi nu

* New Haven: Yale University Press, 1935.

doar o formă de afirmare a propriei personalităţi, ci şi un mijloc de ripostă la adresa opresorului). Acelaşi lucru trebuie făcut pentru modalităţile prin care sclavii, oamenii exploataţi, minorităţile oprimate etc. vor răspunde nedreptăţii, păcălindu-l în taină pe opresor şi apoi râzându-şi de el; şi acest comportament este tot un soi de psihodinamică a revanşei care îşi are rădăcinile în nevoia de stimă faţă de sine. La fel, şi în cazul pasivităţii.

Cred că pot să folosesc, în acest context, câteva din exemplele de care m-am servit în articolul *Need to Know and Fear of Knowing* (*Nevoia de a şti şi teama de a şti*). Părerea mea este că le putem explica managerilor şi supervizorilor, ca să nu mai pomenim de profesorii care predau în facultăţile de management şi de consultanţii din practica industrială etc., că foarte multe dintre aceste reacţii ale lucrătorilor, reacţii pe care ei le disprețuiesc şi care îi înfurie, se prea poate să fi fost adoptate de lucrător tocmai *pentru a provoca* sentimentul acela de furie; poate acesta a şi fost *scopul lor*: poate a fost o ripostă. În orice caz, dacă lumea este mai bine pregătită să recunoască psihodinamicile de acest fel, atunci ele pot fi văzute drept nişte indicatori preţioşi ceea ce chiar sunt, exact la fel cum un termometru este foarte util ca indicator al febrei şi al bolii ascunse undeva în organism. Atunci când aceste răzbunări pasive şi parşive apar, pe ascuns şi pe la spate, ele apar din mânie, mânie în general legată de conştiinţa faptului că oamenii se simt exploataţi, dominaţi sau trataţi într-un mod nedemn.

Iar acum aş pune întrebarea: „Cum ar putea orice fiinţă umană să se simtă altfel decât insultată, atunci când se vede tratată ca o piesă de schimb, ca o simplă rotiţă dintr-o maşinărie, ca nimic mai mult decât o anexă la linia de montaj (o anexă nici pe departe la fel de bună ca o maşină eficientă)?“ Nu există niciun alt

mod omenesc, raţional, inteligibil, de a răspunde la felul acesta de ciuntire pe jumătate a posibilităţilor tale de dezvoltare personală decât prin a te înfuria, a avea resentimente sau a te lupta să scapi din situaţia respectivă.

Dacă eu îi întreb pe manageri, pe şefi, pe profesorii universitari ce anume ar face ei într-o situaţie similară, cum s-ar simţi ei dacă s-ar vedea puşi într-un fel sau altul de împrejurare în care să nu fie trataţi ca nişte persoane, în care numele lor nici n-ar fi cunoscut, ci li s-ar atribui un număr de înregistrare şi ar fi trataţi nu ca individualităţi unice, ci ca nişte rotiţe perfect interşanjabile, de obicei răspunsul lor implică faptul că nu s-ar simţi jigniţi; ar munci din toate puterile şi s-ar strădui să iasă din situaţia respectivă. Adică, ar căuta să fie promovaţi într-un fel sau altul. Ar privi acest gen de efort ca pe un mijloc de atingere a unui scop.

Acest răspuns este însă un mod de a ocoli întrebarea mea, pentru că atunci eu aş spune: „Şi dacă ar trebui să faceţi acest lucru pentru tot restul vieţii? Şi dacă n-ar fi posibil niciun fel de promovare? Dacă drumul se termină aici?“ Atunci cred că oamenii aceştia, aflaţi într-un eşalon superior, ar vedea lucrurile altfel. După părerea mea, genul acesta de om mai tranşant, mai hotărât, ar fi probabil *cel mai* ostil, cel mai revoluţionar, cel mai barbar, mult mai mult decât lucrătorul mediu din prezent, care a ajuns să se înveţe cu ideea că trebuie să trăiască aşa pentru tot restul vieţii lui şi care nu va comite decât vandalisme parţiale şi nu va fi decât parţial ostil. Eu am bănuiala că toţi aceşti oameni care cred în „studiul mişcărilor şi timpilor“, în „teoria managementului ştiinţific“ şi cei din clasele superioare, în general, care se aşteaptă ca muncitorii din clasele inferioare să accepte cuminţi, calmi, paşnici şi fără să protesteze, statutul de sclavi anonimi oricând

înlocuibili, care li se vâră pe gât, deci toţi aceşti şefi, văzându-se puşi într-o situaţie asemănătoare, ar declanşa aproape imediat o revoluţie sau un război civil.

Înţelegerea acestor lucruri ar impune rapid o schimbare în filosofia managerilor. Parţial, ar fi din cauză că ei s-ar putea identifica acum cu subalternii lor şi ar putea avea intuiţii şi o profundă înţelegere, bazată pe trăirea nemijlocită a sentimentelor unei fiinţe umane puse într-o situaţie mecanicistă interşanjabilă. Managerul care se înfioară la gândul de-a se afla într-o asemenea situaţie ar avea mai multă empatie pentru reacţiile persoanei pe care soarta a forţat-o deocamdată să suporte această situaţie mecanicistă. El ar înţelege, de pildă, cum stau lucrurile dacă ar medita asupra faptului că fetele prostuţe se simt cu totul mulţumite în asemenea situaţii industriale mecaniciste şi repetitive. Şi îşi va dori el oare ca toată lumea să reacţioneze la fel ca oamenii cu minte puţină?

Pe urmă mă gândesc şi că genul acesta de înţelegere psihodinamică a stimei de sine şi a demnităţii ar schimba enorm lucrurile în situaţia industrială, pentru că sentimentul de demnitate, de respect şi de stimă faţă de sine sunt *extrem de uşor de dat!* Nu costă nimic sau aproape nimic, e o chestiune de atitudine, un gen de profundă empatie şi înţelegere care se poate exprima aproape automat în feluri dintre cele mai variate şi care pot fi extrem de satisfăcătoare, dat fiind că nu ştirbesc demnitatea celui aflat în situaţia nefericită.

Faptul în sine de a te afla într-o situaţie nefericită sau de a trudi din greu într-o situaţie mecanicistă poate fi perfect tolerabil, precum bine ştim, dacă există scopuri nobile şi împărtăşite cu ceilalţi, şi, de asemenea, dacă stima de sine a individului în cauză nu se vede ameninţată. Iar contextul poate fi foarte uşor ameliorat pentru a nu mai da impresia că pune în pericol stima de

sine. Aceste schimbări pot fi realizate în felurite moduri dintre cele mai simple, exemplificate cu zecile în studiile de caz ale literaturii de management.
Mă gândesc aici la studii de caz meticulos detaliate ca acelea din cartea lui M. Dalton, *Men Who Manage*[·] (*Oameni care conduc*). S-ar putea face o demonstraţie bună a rolului stimei de sine în situaţia industrială parcurgând pur şi simplu cartea lui Dalton cu acest „pieptăn fin" anume, adică depistând fiecare instanţă din întreaga carte unde e vorba de căutarea stimei de sine, de reacţiile la ameninţările aduse stimei de sine, de represalii, de strădaniile în direcţia refacerii stimei de sine rănite ş.a.m.d.

Cu cât mă gândesc mai mult, cu atât cred că ar merita să aşez toate acestea într-un context psihologic mai larg. Cred că ar renta să fac o generalizare teoretică, plecând de la reacţiile tuturor celor exploataţi sau ale grupurilor minoritare de diverse tipuri, pentru a construi o teorie abstractă generală a reacţiilor la dominaţie. Cred că aş putea face acest lucru punând laolaltă ceea ce am scris despre relaţiile dintre cei puternici şi cei slabi, dintre masculinitate şi feminitate (acolo unde sunt considerate reciproc exploatatoare sau concurente), dintre dominaţie şi subordonare, dintre adulţi şi copii, dintre exploatator şi exploatat, dintre populaţia generală şi minorităţile noastre dispreţuite, dintre albi şi afro-americani, îndeosebi în vremurile dinaintea Războiului de Secesiune, dar şi în vremuri mai recente.

Poate că istoria raporturilor dintre bărbaţi şi femei în civilizaţiile patriarhale ar fi perfect ilustrativă, cu nimic mai puţin decât oricare alta. Modurile în care femeile au reacţionat în trecut la faptul că erau dominate, exploatate şi folosite, fără demnitate şi fără respect, deci

· New York: John Wiley & Sons, 1959.

aceste moduri de a se răzbuna au fost în general văzute ca trăsături de caracter şi s-au adăugat la definiţia feminităţii din cultura respectivă şi din perioada respectivă. De pildă, studiind literatură turcă sau arabă, unde femeile erau tratate ca nişte nimicuri, simple obiecte de proprietate, şi nimănui nu i-ar fi trecut măcar prin cap să folosească termenul „demnitate" în legătură cu ele, modurile în care bărbaţii turci sau arabi din ultimele două secole au caracterizat feminitatea, sufletul feminin, caracterul feminin, echivalează practic cu toate acele forme de răzbunare secretă pe care le putem găsi la sclavii negri de pe plantaţiile sudiste sau, probabil, în comportamentul „tipic" al negrilor din Sud, de acum treizeci sau patruzeci de ani, când le-ar fi fost imposibil să riposteze făţiş cu ostilitate. Suma metodelor prin care un copil care se teme de părinţii săi şi care este dominat de ei (poate ar fi mai corect să spunem că este terorizat de ei) se descurcă să facă faţă situaţiei, se apropie din nou foarte mult de lista caracteristicilor feminităţii dintr-un mediu patriarhal sau de specificul personajului negrului dintr-o situaţie de sclavie.

Eu cred că o asemenea juxtapunere ar demonstra limpede şi fără niciun dubiu ideea noastră, creând totodată posibilitatea clară de a schiţa o teorie generală a raporturilor dintre dominaţie şi subordonare, nu numai pentru toate fiinţele umane, ci chiar şi dincolo de graniţele dintre specii. Adică, reacţia lucrătorilor în faţa dominaţiei, cu diminuarea în consecinţă a demnităţii, poate fi văzută ca un mecanism de autoapărare profund normal şi înrădăcinat biologic, şi, ca atare, poate fi considerat prin sine un simptom al demnităţii umane. Acest lucru produce în final opusul efectului scontat, tocmai din cauza modului în care majoritatea oamenilor de azi vor considera că reacţiile lucrătorului indignat, care se vede călcat în picioare şi care se apără, sunt

o dovadă a cât de josnică poate fi natura umană, cât de puţină încredere i se poate acorda, cât de nemernici pot să fie oamenii, cât de mare poate fi nimicnicia lor. Exact aceste reacţii pe care *eu* le pot vedea drept demne de respect, pe alţii îi împing să-şi piardă tot respectul faţă de lucrători.

Faptul că sclavii se vor răzvrăti, dacă nu pe faţă, atunci pe furiş, *pe mine* mă face să mă simt mândru de specia umană; dar pot înţelege foarte bine că, pe un proprietar de sclavi, pe un exploatator sau pe un tiran l-ar face să fie extrem de furios şi plin de dispreţ. Am văzut adeseori cum se întâmplă acest lucru, în situaţia clinică individuală: exploatatorul ajunge să-l considere pe exploatat ca şi când relaţia lor ar fi complet naturală. Este un lucru foarte subtil şi extrem de greu de spus, dar cât se poate de real. Lupul se aşteaptă ca mielul să continue să se poarte ca un miel. Dacă mielul întoarce brusc foaia şi-l muşcă pe lup, atunci pot înţelege că lupul va fi nu doar surprins, ci şi foarte indignat. Mieii n-ar trebui să se poarte aşa! Mieii se cade să stea blânzi la locul lor şi să se lase mâncaţi. Exact la fel am văzut şi lupii cu chip de om cum se înfurie foarte tare, atunci când victimele lor se hotărăsc în final să întoarcă foaia şi să riposteze.

Sau, un alt exemplu pe care l-am observat şi care se poate folosi în această situaţie, este genul de conversaţie pe care o vom auzi foarte des printre oamenii vârstnici şi bogaţi de când se ştiu. Subiectul standard de discuţie este cât de buni erau altădată servitorii şi cât de răi s-au făcut. Pe tot parcursul conversaţiilor de acest fel, eu n-am sesizat niciodată nici cea mai mică îndoială că Dumnezeu a lăsat ca lucrurile să fie aşa, adică acestor oameni li se părea absolut just ca ei să fie domni şi doamne, iar servitorii să fie servitori. Nici măcar o clipă nu se îndoiau că loialitatea faţă de stăpân constituia

o trăsătură foarte de dorit la servitor, precum şi un lucru drept şi echitabil. Indignarea lor, atunci când servitorilor li se iveşte ocazia de a nu mai fi exploataţi, de a renunţa să mai fie sclavi, este genul de indignare despre care vorbeam mai devreme, pe care ar putea-o afişa nevasta cu aere de regină atunci când robul ei de bărbat se răzvrăteşte brusc.

„Nu e frumos, nu se cade", ar putea spune ei. „Ce treabă urâtă, murdară şi deprimantă! Oamenii n-ar trebui să se poarte aşa."

Ceea ce descriu toţi aceşti oameni este, de fapt, sclavul bun şi bine adaptat, căruia îi place să fie sclav, care s-a adaptat foarte bine la situaţia de robie şi a cărui ostilitate fie a dispărut, fie a fost refulată atât de adânc, încât pur şi simplu nu se mai vede la suprafaţă niciun semn al existenţei ei. Dar într-o societate democratică, existenţa acestui gen de persoană ar trebui să ne întristeze, nu să ne bucure; genul acesta de persoană este un argument *împotriva* posibilităţilor superioare ale naturii umane, ale creativităţii, ale progresului, ale actualizării de sine. Exact la fel cum o nevroză poate fi văzută ca un semn al păcatului, al răului, al slăbiciunii şi al degradării umane, pe de o parte, sau, cu mai multă profunzime a intuiţiei (*insight*) şi a înţelegerii raţionale, poate fi văzută, pe de altă parte, ca strădania indirectă a unui individ înfricoşat de a răzbi spre sănătate, spre progres şi spre autoactualizare, exact la fel se poate aplica tot ce am spus mai înainte în cazul reacţiei lucrătorului aflat într-o situaţie industrială nefavorabilă. El îşi poate manifesta furia în faţa dezumanizării la care este supus prin tot soiul de infamii, dar acestea sunt în esenţă mărturii ale fricii sale, mai degrabă decât o dovadă a faptului că nu se poate dezvolta. Ostilitatea arată că el vrea să se ridice din situaţia respectivă, deci să progreseze. Sau, altfel spus, reacţia de indignare în

faţa unui atac la adresa demnităţii este prin sine o validare a faptului că fiinţa umană are nevoie de demnitate.

Întrebările cărora trebuie să le răspundă cercetarea devin, aşadar, următoarele: „Cum putem evita situaţiile organizaţionale care ştirbesc demnitatea umană şi o fac mai puţin posibilă? În acele situaţii pe care activitatea industrială le face inevitabile, cum ar fi liniile de montaj, cum le putem decontamina, în aşa fel încât să se păstreze pe cât posibil demnitatea şi stima de sine a muncitorului, în pofida circumstanţelor?“

LATURA UMANĂ A ÎNTREPRINDERII*

Textul care urmează reprezintă o transcriere a notiţelor lui Maslow de la o conferinţă pe care a susţinut-o în 1965 la Şcoala de Afaceri Harvard. Cartea lui Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, abia ce fusese publicată. McGregor a folosit teoria lui Maslow asupra motivaţiei drept cadru de referinţă al cărţii sale. Drept rezultat, Maslow a devenit, peste noapte, larg cunoscut în lumea afacerilor.

Lucrul despre care aş vrea să vorbesc astăzi, evident cam cum fac păsările colibri când alunecă în treacăt şi ciupesc de ici şi colo, este subiectul general al teoriei motivaţiei, în societate, politică, economie şi lumea organizaţiilor. În cea mai mare parte, acum, trebuie să vorbesc despre materialul legat de psihologia industrială

Sursă: Prelegerea lui A.H. Maslow (17 mai 1965) la Harvard School of Business, reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

şi de teoria organizaţiei, pentru că acolo rezidă cercetarea. Restul se referă la teoria motivaţiei în politică, teoria motivaţiei în economie, practic altceva decât un domeniu de cercetare, mai mult discuţii filosofice şi teoretice. Este o carte pe care eu aş vrea s-o citiţi. E o temă de casă, să zic aşa, şi am să vă întreb despre ea peste zece ani. Îi aparţine de Douglas McGregor, se numeşte *Faţa umană a întreprinderii* şi aş vrea să aveţi suficientă deschidere încât să n-o vedeţi în aspectul ei ad hoc, în aspectul ei imediat. La modul imediat vorbind, este un mod de aplicare a teoriei motivaţiei pentru industrie, management, forţa de muncă, economie, lucruri de felul acesta. Aş vrea ca şi voi s-o vedeţi aşa cum o văd eu, ca un prim pas în direcţia unui mod nou de gândire pentru secolul următor — şi nu numai. Este o regândire a teoriilor despre societate, despre utopie şi Eupsihia, despre educaţie. Tot ceea ce McGregor spune acolo se poate aplica, de exemplu, chiar la situaţia noastră de aici, de la Universitatea Brandeis, în campusul universitar. Problemele sunt cam aceleaşi. Aplicarea în întregime a noilor noastre cunoştinţe despre natura umană la problemele generale ale societăţii şi ale organizării oamenilor, ale relaţiilor interpersonale şi aşa mai departe. Aş vrea s-o vedeţi în acest mod. Am ales această carte, şi nu pe altele, pe de o parte pentru că are unele rădăcini în cercetare. McGregor a fost psiholog şi, în plus, McGregor a fost preşedintele Colegiului Antioch, care a progresat până la a fi colegiul bun de astăzi. Instituţia are o reputaţie excelentă, pe merit, iar el a încercat să aplice aceste principii nu numai în industrie, ci şi în colegiul său. Era coordonatorul Departamentului de Management Industrial de la MIT, când a murit, pe neaşteptate, în urmă cu patru sau cinci luni. A fost o foarte mare pierdere. Moartea lui a fost una prematură.

Sunt convins că ar fi continuat cu generalizarea până la problemele sociale, adică până la relaţia dintre natura umană şi societate. Titlul comunicării mele n-ar prea trebui de fapt să fie *Faţa umană a întreprinderii*, fiindcă ştiu că pe mulţi dintre voi nu-i interesează lumea afacerilor, fabrica, economia forţei de muncă sau cum se stabilesc salariile şi alte lucruri de soiul acesta. Mi-aş dori ca el să fi ales alt titlu: „Latura umană a societăţii", „Latura umană a organizaţiilor sociale", a „instituţiilor sociale", a tuturor instituţiilor sociale. Aici intră şi căsătoria, şi colegiul, şi grădiniţa de copii, şi politica, şi orice vă puteţi imagina. Deci, dacă aveţi timp pentru o carte, eu aş vrea s-o citiţi, iar acum am să vin cu câteva alte selecţii.

Aceasta, de pildă, mi se pare foarte utilă. N-am făcut decât s-o frunzăresc. Este *The Psychology of Industrial Behavior*, ediţia a doua, de Henry Clay Smith. Deja v-am recomandat cartea lui John Gardner, *Self Renewal*, care este de acelaşi gen, unde autorul ridică şi el întrebarea pusă de McGregor, dar într-un context cumva mai larg. El spune: „Am învăţat ceva despre individul care se regenerează. Am învăţat ceva despre individul care se dezvoltă, despre posibilitatea ca o fiinţă umană să crească spre ceva mai mare. Poate fi extrapolată această cunoaştere la nivelul societăţii? Se poate vorbi despre o societate care se autoregenerează? Se poate vorbi despre instituţii sociale scutite de relele pe care instituţiile sociale le-au avut în mod inevitabil de-a lungul secolelor şi al mileniilor? Se poate vorbi despre o organizaţie aptă să se purifice singură? Care să fie deschisă spre viitor? Care să fie deschisă la noi informaţii? Care să fie, aşadar, în sensul dat de John Dewey, experimentală, ştiinţifică, deschisă, gata de schimbare în lumina noilor informaţii, aşa cum instituţiile bineînţeles că n-au fost niciodată gata să se schimbe? Birocraţiile au tendinţa să îngheţe.

Oricât de frumos va fi fost impulsul inițial, ele tind să încremenească pe loc, devenind companii deținătoare ale altor companii, și să se opună viitorului. Bineînțeles că e foarte tentant pentru noi să extrapolăm până la nivelul instituțiilor sociale, la situația căsătoriei, a statutului de părinte, a creșterii copiilor, a colegiului nostru, unde avem această discuție în permanentă desfășurare despre autoritate contra libertate și ce înseamnă ea, și în ce măsură e posibil să mergi mai departe și cât de multă libertate vei avea. Există limite ale libertății care ar pune în pericol dezvoltarea? etcaetera, etcaetera. Aceasta este discuția în curs, dezbaterea în desfășurare".

Acum o opinie din alt unghi. Este una electrizantă, așa că fiți cu mare grijă, dacă n-aveți împământare. Articolul a apărut în *New Statesman* și-i aparține lui Michael Stewart. E o revistă britanică. Este un editorial și reprezintă parte din dezbaterea noastră și parte din discuția noastră, pentru că, într-o anumită măsură, este o controversă între Partidul Laburist și Partidul Conservator. Chestiunea se referă la producerea avuției, la modul de împărțire a avuției, iar în Anglia, mult mai mult decât în țara noastră, aceasta face permanent obiectul unei dezbateri politice deschise. Controversa se poartă între o variantă specific britanică de socialism și o variantă britanică de conservatorism. Editorialul poartă supratitlul de „Platforma partidului". Titlul este „Calitatea vieții". Articolul înclină într-o direcție oarecum diferită față de ceea ce tocmai spuneam, dar vreau să vă citesc câteva fraze. „Producerea și împărțirea avuției sunt probleme electorale majore" — asta e în Anglia — „Conservatorii zugrăvesc producții în creștere și cu mai puțin accent pe împărțirea prosperității. Și totuși, creșterea șchioapătă în urma capacității reale a țării, iar distanța dintre cei mai nenorocoși și cei mai

norociți de soartă se măreşte întruna. În cel mai profund mod cu putinţă, conservatorilor le scapă adevărul."

Acesta este un ins care se pare că vorbeşte oficial în numele laburiştilor. Mai întâi, apetitul pentru lucruri nonmateriale. Adică, el spune: „Conservatorilor le scapă adevărul". N-aş vrea să intru într-o discuţie despre bine şi rău, în acest punct. Impresia mea este că multor laburişti le scapă două chestiuni. În primul rând, ca adevăr care le scapă, este dorinţa de lucruri nonmateriale; exprimarea de sine, spre exemplu; dreptatea; calitatea vieţii, care în ultimă instanţă îi este la fel de esenţială naturii omului ca pofta de mâncare. În al doilea rând, aceste valori nu contrazic dorinţele materiale. Nerecunoaşterea lor împiedică progresul material. Aceste ultime fraze exprimă cel mai bine tot ce-am discutat până aici. Autorul articolului vorbeşte în continuare despre oţel, despre naţionalizare, etcaetera, etcaetera, şi eu rezist până la capăt. Sau, mai întâi, dacă-mi daţi voie, o mică subliniere, o paranteză la ceea ce este limpede aici, ceea ce ar trebui să fie limpede. Dacă discutăm despre ierarhizarea trebuinţelor umane, este clar că editorialistul se referă nu numai la trebuinţele de ordin inferior ale omului, esenţialmente umane, ci şi la trebuinţele de ordin superior, ba chiar şi el presupune ceea ce noi numim aici metanevoi, metamotivaţii, exact la fel de omeneşti ca nevoile de pe treapta cea mai de jos, nevoia de hrană şi de adăpost.

În al treilea rând, el face afirmaţia că aceste valori, aceste trebuinţe superioare sau valori superioare, nu intră în conflict cu dorinţele materiale. Neputinţa de a le recunoaşte ar fi aceea care împiedică progresul material, spune el. Ce bine ar fi dacă noi, deliberat şi conştient, le-am putea adăuga la Carta Drepturilor Omului, de pildă la Constituţie, sau dacă am putea avea o nouă Declaraţie de Independenţă psihologică ori am putea

adăuga celor patru libertăţi fundamentale încă vreo patru sau cinci dintre ele, deci să mai adăugăm şi aceste trebuinţe de ordin superior ca fiind valoroase, esenţiale, inconturnabile, ba chiar intrinseci, intrinsec biologice, scopuri umane, valori umane, sensuri umane spre care să tindem; ce bine ar fi dacă am putea legifera nevoia de demnitate, spre exemplu, de respect faţă de propria persoană, nevoia de manifestare a identităţii, libertatea de a fi orice te împinge soarta biologică să fii, ca să nu mai vorbim despre celelalte metanevoi, pentru adevăr, frumuseţe şi aşa mai departe; ce bine ar fi dacă le-am înţelege pe acestea drept nevoi reale şi le-am îngloba în teoriile noastre despre economie, în teoriile noastre de managementul afacerilor, dacă am reuşi cumva să le punem în declaraţiile noastre de profit şi pierdere, aşa cum nu putem proceda acum. Toată contabilitatea se referă practic la obiecte şi lucruri, lucruri care să poată fi exprimate în cifre, în dolari şi aşa mai departe. Ce bine ar fi dacă am reuşi cumva să traducem în dolari sau în cifre trebuinţele superioare şi metanevoile, şi să arătăm că punem preţ pe ele într-un mod care cu greu ar putea fi echivalat, din câte am constatat eu, în bani. Ele ar putea intra în declaraţiile de profit şi pierdere, în salariile noastre, în sistemul nostru de valori. Apropo, Universitatea Brandeis a început deja să facă acest lucru, într-un mod foarte inteligent, zic eu. Când primesc o situaţie lunară sau anuală cu salariul meu, acum conţine şi valoarea în dolari a avantajelor nesalariale pe care le primesc profesorii universitari, şi care sunt considerabile, poate chiar 10 procente din salariul meu. Acestea sunt doar cele care pot fi exprimate şi în bani, dar dacă am putea traduce în dolari şi alte lucruri şi valori, şi există multe — eu chiar fac treaba asta pentru mine însumi, încercând să le evaluez într-un fel, aşa încât să nu mă las prea uşor ispitit de dolarii propriu-zişi

din altă parte— eu cred că acest lucru ne-ar face să fim mult mai realişti chiar şi în privinţa progresului material, şi să nu mai cădem în capcana care ne-a prins pe mulţi dintre noi, de a crede, cumva, că mereu mai multe şi mai multe obiecte, adică mereu mai multă şi mai multă satisfacţie pentru trebuinţele inferioare, ne va aduce această fericire care pare cumva să ne scape mereu; credem, de exemplu, că un automobil ne va face fericiţi, dacă l-am avea, iar când îl obţinem, ne bucură timp de trei zile, după care, cumva, începem iar să tânjim. Majoritatea oamenilor vor spune: „Păi, înseamnă că trebuie să-mi iau un al doilea automobil, nu?" Dacă nici asta nu merge, înseamnă că îmi trebuie un al treilea, al cincilea, al zecelea, şi aşa mai departe, la nesfârşit. Dacă am înţelege că obţinerea acestor satisfacţii face trebuinţa să moară, ca să zicem aşa, şi să cedeze locul unor satisfacţii superioare, şi dacă noi am căuta în mod conştient acele satisfacţii mai înalte şi valori mai înalte, lucrurile s-ar aşeza mai bine în viaţa noastră, şi exact acesta este lucrul despre care vorbim noi aici, despre calitatea vieţii.

Şi ultimul lucru pe care-l mai am de spus aici: fiecare dintre noi interpretează de o manieră personală expresia „calitatea vieţii". Pentru unii, înseamnă oraşe bine gospodărite şi peisaje frumoase la ţară; pentru alţii, standarde înalte ale bunului-gust şi folosirea cu grijă a răgazurilor de tihnă, adică un mod înţelept de petrecere a timpului liber; pentru o a treia categorie, înseamnă să fie cetăţenii unei ţări care va fi ţinută minte pentru serviciile aduse omenirii. Lipsa de strategie în amplasarea unităţilor industriale poate nenoroci „calitatea vieţii" în primul sens, adică un mediu urban armonios şi un mediu rural frumos, iar un sistem educaţional poate nenoroci al doilea set de valori, cum ameninţa s-o facă în Anglia, unde au fost periclitate

înaltele standarde în materie de bun-gust şi folosirea cu înţelepciune a timpului liber; în al treilea rând vorbeam despre cetăţenia care va fi ţinută minte pentru serviciile aduse de acea ţară omenirii: politicile de apărare având la bază „ameninţările iminente" şi vanităţile celor care se ceartă în Marea Britanie dacă să-şi fabrice sau nu propriile bombe atomice, pot nenoroci „calitatea vieţii" în cel de-al treilea sens. De asemenea, nu putem justifica aceste respingeri ale valorilor nonmateriale ca ţinând de un spirit realist „cu picioarele pe pământ", deşi acesta este răspunsul dat de cei care întorc spatele la realitatea trebuinţelor superioare şi a valorilor superioare. Cât despre efectele lor practice... mă rog, să trecem peste.

Omenirea nu este obligată să aleagă între viziune şi bunătate, pe de o parte, şi progres material şi pragmatism realist, pe de alta. Cele două sunt legate laolaltă. În situaţia potrivită şi cu curajul necesar, omenirea le poate face pe amândouă. Conservatorismul, prin respingerea primeia, asigură deprimanta combinaţie a unor inimi împietrite altoite pe nişte minţi slabe, şi ţineţi minte că laburiştii (asta e impresia mea, deşi nu-i urmăresc foarte atent) nu sunt nici ei cu mult mai breji decât conservatorii în privinţa acestor lucruri, adică în privinţa a ceea ce eu numesc materialismul tâmp sau materialismul pur. Da, ultimul e un termen mai bun: pentru că materialismul în sine e foarte normal. Satisfacerea trebuinţelor inferioare, să ai o casă, să ai de mâncare, să ai haine, să ai încălţări în picioare etc. Toate acestea sunt lucruri pe care e foarte bine să le posezi, mai ales în timpul iernii. Tendinţele dihotomizante sunt cele care complică povestea. Şi mă gândesc aici la materialismul pur, adică la sforţarea de a te mulţumi doar cu pantofii, cu hainele, cu casa, cu automobilul, cu frigiderul etc. Aceasta este combinaţia depresivă de inimă împietrită lângă o minte slabă.

Acum aş vrea să citesc câteva pasaje din McGregor care susţin această idee generală. Ceea ce avem aici, în noua teorie a managementului, aş spune chiar în noua teorie economică avansată de acest om pe care l-am menţionat, acest Walter Weisskopf, este aveam în el singurul economist din ţară care să fie conştient de ideea trebuinţelor superioare. Am să tranşez acum chestiunea. Există o părticică din mine care se simte electrizată.

Dacă pot să mă exprim foarte simplu, am spus-o în acest fel de destule ori până acum, dar merită s-o repet, teoria organizaţiilor industriale, teoria salariilor în această ţară, rămâne până în ziua de azi la suprafaţă. În mod conştient, şi la un nivel explicit, continuă să fie dictată de concepţia preţului negativ şi pozitiv — a recompensei şi pedepsei. Oamenii sunt consideraţi cumpărabili. Le închiriezi mâna de lucru şi, dacă îi plăteşti suficient de bine, se consideră că trebuie să facă orice le ceri. Salariile se presupune că rezolvă totul, ba mai mult decât atât, banii constituie mijlocul universal de schimb pentru obţinerea satisfacţiilor de orice fel. Cu cât câştigi mai mulţi bani, se consideră că eşti mai fericit. Cu cât poţi cumpăra mai multe, cu atât se presupune că poţi obţine mai multă gratificare şi mulţumire. Acelaşi lucru este valabil, într-un mod foarte grosier mi se pare mie, şi pentru teoria politică şi economică pragmatică, fără pretenţii intelectuale, sau, dacă-mi daţi voie s-o spun, stupidă, care porneşte de la premisa că, dacă satisfacţiile materiale, satisfacţiile pur materiale, adică tot ceea ce reprezintă ele (banii şi toate lucrurile care se pot cumpăra cu bani), sunt scopul pentru care muncesc oamenii şi motivul pentru care se luptă unii cu alţii în politică — atunci întreg sistemul public de vot se întemeiază pe interese egoiste şi materiale. Se presupune că oamenii vor vota după cum

le dictează portofelul şi aşa mai departe. Ceea ce în ansamblu este adevărat, statistic vorbind. Dacă e adevărat sau nu şi după alte criterii, asta-i altă poveste. Încerc să transfer ceea ce vreau să spun în alt context, cel al ratingurilor Nielsen pentru televiziune. Practic, ratingurile Nielsen dictează în totalitate ce vedem la televiziune, ignorând în fapt orice alte considerente implicate. Pot fi de acord că ratingurile Nielsen nu sunt falsuri, cum spun unii, şi că principiile eşantionării sunt bine cunoscute. Sondajul Gallup, sondarea opiniei publice din teoria eşantionării, este probabil suficientă şi cele doar câteva mii de oameni din toată ţara pot reprezenta o aproximaţie destul de corectă, plus sau minus două-trei procente, a răspunsului la întrebarea dacă emisiunea potrivită e „Mitocanii din Beverly Hills" sau altceva. Ei bine, ratingurile Nielsen sunt ceea ce, să presupunem, constituie o reflectare destul de corectă a ceea ce există, ceea ce se întâmplă, ceea ce lumea chiar doreşte, de fapt. Întrebarea se referă aici la tensiunea dintre, am putea spune, „este" şi „trebuie". E un fel de-a vorbi tipic profesorilor de filosofie. Sau putem diferenţia între actualitatea noastră şi potenţialitatea noastră, între sinele nostru conştient şi introspectabil, pe de o parte, şi sinele nostru interior intrinsec şi cel mai profund, pe de alta. Se poate vorbi despre sinele nostru inferior şi sinele nostru superior. Se poate vorbi despre ceea ce suntem, pe de o parte, şi ceea ce ne-ar plăcea să fim, pe de alta. Se poate vorbi despre dorinţele noastre imediate şi dorinţele noastre supreme, iar atunci ratingurile Nielsen ar arăta un pic altfel. Întrebarea s-ar pune, în acest caz, dacă nu cumva oamenii care îşi doresc să facă un lucru pe care ştiu că nu trebuie să-l facă, cum ar fi efortul fumătorului de a întinde mâna după o ţigară sau al individului supraponderal care se întinde după o prăjitură cu frişcă, dacă nu cumva şi aceşti indivizi se

exprimă potrivit cu ratingul Nielsen. Faptul că individul statistic alege ceva este o modalitate generală de a exprima un conflict ce are loc în sinea lui şi care reprezintă, atunci, pur şi simplu faptul că una dintre taberele aflate în conflict a avut câştig de cauză, dând la o parte cealaltă tabără. La fel, cel care alege ţigara se dojeneşte simultan şi-şi spune că n-ar trebui s-o fumeze. Sau tânărul, copilul, băiatul care-şi şantajează tatăl, dându-i de înţeles că este crud şi rău cu el, şi că el, copilul, n-o să-şi mai iubească tatăl etc. — vă sunt cunoscute aceste şmecherii. Ele sună destul de familiar. De fapt, se prea poate ca ele să fie valabile în continuare, cum e şmecheria de-a determina pe cineva să facă ceva pentru tine. Conform unui studiu de dată recentă, reiese că tot aşa se întâmplă în relaţiile dintre bărbaţii tineri şi femeile tinere. Există constatări privind structura foarte complexă a tendinţei spre dominaţie la femeia tânără, care iese destul de bine la iveală odată înlăturate straturile superficiale. Este vorba despre structura de dominaţie a tinerei femei care încearcă să-şi domine bărbatul, încearcă în mod conştient să-l facă al ei, după care îl disprețuieşte pentru că el nu ripostează, şi spune: „Păi, tu m-ai lăsat. N-ar fi trebuit să mă laşi s-o fac. Dacă eşti chiar atât de slab, încât să te laşi dominat de mine, primeşti ce meriţi!“ Acesta este genul de conflict între „este“ şi „trebuie“ despre care vorbim aici.

Bun, acum McGregor a fost cel care a pus toate acestea într-o formă foarte, foarte tangibilă, foarte simplă, care să poată fi înţeleasă. A folost un limbaj foarte larg răspândit la ora actuală. El a numit această abordare a managementului personalului „Teoria X“ şi „Teoria Y“. Dar să ţinem minte că „oameni“ înseamnă orice fel de oameni, adică inclusiv femei şi copii, şi atât indivizi, cât şi mase mari de oameni. Tipul de management bazat pe Teoria X se sprijină pe nişte

premise, generalizări şi ipoteze. Cu alte cuvinte, pe o teorie, o teorie despre oameni. Şi despre aceasta vorbea McGregor, când încerca să extragă ipotezele teoretice despre oameni din mintea managerului care afirmă că el îşi împuterniceşte subalternii. Atunci când este întrebat, el exprimă prezumţii cum ar fi: „Oamenii trebuie să înveţe să-şi asume responsabilităţi". Aceasta este o teorie despre natura umană — „cei aflaţi mai aproape de situaţie pot lua cea mai bună decizie". Totuşi, el a luat măsuri, aşa spune el, a luat măsuri pentru a obţine informaţii detaliate despre comportamentul subalternului şi foloseşte aceste informaţii ca să-i ţină sub observaţie comportamentul şi să-i anticipeze toate deciziile. El spune: „Sunt responsabil de mersul lucrurilor, deci trebuie să ştiu ce se petrece". El nu vede nimic contradictoriu în purtarea lui, nici nu sesizează alte câteva premise care sunt implicite. „Nu poţi avea încredere în oameni. Realitatea este că ei n-au cum să ia decizii la fel de bune ca mine." Apropo, mulţi dintre voi vă aflaţi exact într-o asemenea situaţie în raport cu părinţii voştri. Sunteţi suficient de copţi, la ora actuală. Părinţii vă vorbesc despre libertate, şi nu doar din vârful buzelor. Despre cum ar trebui să fiţi responsabili. Cum ar trebui să fiţi adulţi, să vă purtaţi singuri de grijă, să vă conduceţi singuri viaţa şi aşa mai departe. Sunteţi suficient de mari încât să faceţi cutare şi cutare lucru, după care, efectiv, se înfurie şi vă ceartă pentru că aţi întârziat peste o anumită oră sau vor neapărat să verifice unde anume, exact, aţi fost, sau unde anume veţi fi, şi vor insista să-i sunaţi de pe drum la fiecare 30 de minute şi să le daţi raportul sau ceva de genul ăsta. Sau, efectiv, vor spune: „Bine, îţi vom da o alocaţie pe perioada cât eşti la colegiu, treaba ta cum îţi gospodăreşti banii", după care se enervează pentru că voi aţi cheltuit cinci dolari pe un obiect pe care ei n-ar fi dat în niciun caz

cinci dolari. Acesta este genul de lucruri pe care McGregor le-a observat în practică şi a încercat să le analizeze. El a pus pe hârtie cuvintele, dar a pus pe hârtie şi gesturile, principiile subînţelese de acele gesturi. Este extrem de greu şi n-aş vrea să pară că fac pe deşteptul. Situaţia este foarte dificilă, de ambele părţi, din nou avem balanţa între libertate şi autoritate, unde în general se dovedeşte că e cel mai bine să înclinăm treptat către libertate, încet-încet, pe măsură ce se dovedeşte că este bine folosită. Cred că majoritatea părinţilor procedează aşa. Pentru părinţii care nu procedează aşa, rezultatul final nu e prea fericit. Sunt părinţii care-ţi spun: „Acum eşti om mare" în ziua când împlineşti 18 ani, fiindcă aşa spune calendarul. Ieri nu erai om mare, astăzi eşti, şi se presupune că eşti în stare să faci tot felul de lucruri şi aşa mai departe, prin atribuirea bruscă a libertăţii.

Ei da, acestea sunt chestiuni de strategie şi de tactică şi sunt probleme reale. E ciudat că tocmai în domeniul managementului industrial avem cea mai mare parte a materialului nostru de cercetare. De pildă, nu avem prea mult material de cercetare despre modul în care soţia şi soţul proaspăt căsătoriţi se adaptează unul la celălalt. N-avem practic niciun fel de date despre această situaţie. Când cei doi încep să se strecoare fiecare în libertatea celuilalt, ceea ce sigur se întâmplă, vreau să spun în principiu, vor accepta că doar astfel pot trăi împreună două fiinţe umane. Plecaţi de la premisa aceasta, după care vedeţi că trebuie să trăiţi împreună, şi vreţi să trăiţi împreună, şi cum să gestionaţi toată această situaţie cu minimum de frecuş posibil. În general, asta înseamnă să-ţi cedezi libertatea în diferite momente, să renunţi şi să faci compromisuri de toate soiurile, şi altele asemenea. Acelaşi lucru se poate spune şi despre tranziţia de la dependenţă la libertate, să zicem în anii

adolescenţei. Nici situaţia asta n-a fost studiată în detaliu. Avem o grămadă de material clinic despre despărţiri, probleme, necazuri, dar n-avem mare lucru despre modul bun, modul sănătos, modul benefic de a oferi libertatea.

Bun, toate acestea vin şi se leagă de ce spuneam mai devreme: atitudinea din Teoria X faţă de fiinţa umană, faţă de toate fiinţele umane pe care le-am menţionat aici, este că nu poţi avea încredere în fiinţa umană. Aceasta este ceea ce eu am numit în cărţile mele „natura umană malefică". Prezumţia că oamenii... dar uite una din McGregor despre Teoria X: „Lucrătorului mediu îi displace în mod inerent munca şi va evita să muncească, dacă poate". Asta-i o prostie. E greşit, e incorect să generalizăm aşa. Există anumite circumstanţe în care afirmaţia se adevereşte şi anumite circumstanţe în care nu se adevereşte. Orice teorie care implică faptul că această premisă ar fi întotdeauna adevărată este greşită şi stupidă, şi va da naştere unor rezultate proaste. Apropo, ar trebui să spun şi că orice teorie care implică faptul că această premisă nu este niciodată adevărată va face aceleaşi greşeli şi va ajunge la acelaşi deznodământ nefericit. Ceea ce Smith face în cartea sa despre „comportamentul industrial" este să diferenţieze mai clar între teoria despre oameni din capul managerului tradiţional şi cea din capul psihologului, vorbind despre anumiţi psihologi, nu despre toţi, dar oricum nu ne ocupăm acum de asta. În contrast, el spune: „Lucrătorul mediu nu resimte o neplăcere inerentă în a munci. Munca este la fel de firească precum joaca sau odihna. În funcţie de nişte condiţii controlabile, munca poate să fie o sursă de satisfacţie şi va fi căutată ca atare sau poate fi o sursă de pedeapsă şi va fi evitată. Evident, totul depinde de tipul de muncă, de atitudinea ta faţă de ea şi de gradul tău de maturizare".

Acum despre Teoria X. „Lucrătorul mediu trebuie să fie dirijat cu forţa, sub ameninţarea pedepsei, pentru a-l determina să depună efortul cuvenit". Eu aş adăuga la aceasta şi latura cealaltă, „lucrătorul mediu" munceşte fie de teama pedepsei, fie pentru recompense. Lucrătorul mediu va munci doar dacă primeşte trei puncte de credit, un certificat, o stea, un calificativ, o robă cu tocă, un anumit obiect de aşezat pe cap, o etichetă de pus pe perete, note, o diplomă de absolvire, ca să translatăm lucrurile la situaţia noastră. Dacă nu există puncte de credit pentru un curs, nimeni nu se va înscrie la el. Dacă nu există pedepse pentru absenţa de la un curs, nu va veni nimeni. Sau, cum se face în multe locuri, dacă nu se impune prezenţa, nu apare nimeni, şi aşa mai departe.

Aceasta este, ca să rezumăm, teoria recompensei şi a pedepsei pe care McGregor o aşază sub această noţiune de „Teorie X" asupra naturii umane.

Teoria contrastantă, „Teoria Y", spune că „lucrătorului mediu îi place şi va vrea să-şi exercite capacitatea de autocontrol şi de autodirijare în slujba ţelurilor pe care el le alege şi cărora li se dedică în cutare şi cutare condiţii". Iată încă o formulare a Teoriei X — „lucrătorului mediu, studentului mediu, copilului mediu sau adolescentului mediu îi place să fie dirijat, vrea să evite responsabilitatea şi caută mai presus de orice altceva să fie în siguranţă şi ferit de riscuri". Teoria Y, în contrast: „Lucrătorului mediu, studentului sau copilului îi place responsabilitatea şi va căuta s-o obţină şi o va accepta în nişte condiţii date". Teoria X — „puţini lucrători au imaginaţia, inteligenţa sau ingeniozitatea de a rezolva probleme organizatorice, probleme industriale." Teoria Y — „mulţi lucrători sau studenţi, chiar dacă nu toţi, au capacitatea de a rezolva probleme organizatorice. În condiţii controlabile, ei se vor folosi de această capacitate".

Acum, nu cred că vom avea timp suficient şi vă pot da trimiterea ca să studiaţi singuri: capitolul 2 din cartea lui Smith. Subiectul este „De ce muncesc oamenii", dar puteţi spune şi „De ce studiază oamenii", ca să translatăm ideea la contextul de colegiu. Puteţi găsi acolo câteva din studiile de cercetare care s-au făcut şi care arată că acest lucru este valabil în anumite condiţii particulare. Voi cita foarte pe scurt doar câteva, ca să vedeţi că lucrurile despre care vorbeşte McGregor, despre care vorbesc şi eu, sunt în esenţă o constatare empirică, o extrapolare sau o generalizare a cercetărilor prezentate în literatura de specialitate, pe care puteţi s-o analizaţi mai în detaliu. Studiile sunt prea elaborate ca să putem vorbi pe îndelete despre ele. De pildă, mă gândesc la un studiu care îmi vine primul în minte şi care este unul foarte bun, faimos, unul pe care, dacă sunteţi interesaţi, îl puteţi face şi voi. Este un gen fezabil de cercetare. Nu e cercetare de laborator, în sensul de eprubete şi altele asemenea. E un laborator de alt tip. A fost făcut de James Clark. Nu am referinţa precisă, dar dacă doriţi, puteţi să mi-o cereţi — James Clark a făcut un studiu la o fabrică de aluminiu din Canada şi a avut un mediu propice acolo, fiindcă existau mai multe linii de producţie. Adică nu se putea să ai o singură linie de producţie, foarte mare, pentru toată fabrica. Existau mai multe linii de topitorie diferite, fiindcă nu poţi topi decât o anumită cantitate pentru fiecare lot în parte. El a reuşit să observe, fără a face niciun aranjament special, că fiecare dintre cele două linii de topitorie studiate funcţiona mult diferit de cealaltă. Atmosfera era foarte diferită. Consecinţele erau foarte diferite. Aşa că el a studiat cele două instalaţii. Aceasta a fost o teză de doctorat, apropo, la Şcoala de Afaceri Harvard. În final s-a conchis că era o situaţie de genul Teoria X şi Teoria Y — desigur, simplific lucrurile. În acest mediu industrial,

maiştrii care răspundeau de instalaţiile de topitorie erau atotputernici şi puteau să le conducă după cum doreau. Unul dintre ei o conducea pe baza ipotezelor din Teoria X. Voia neapărat să supravegheze totul. Simţea nevoia să stea permanent cu ochii pe oamenii lui. Nu avea încredere în nimeni. Pornea de la premisa că toţi sunt proşti. El le spunea ce au de făcut. Instrucţiunile erau întotdeauna foarte explicite. Muncea foarte, foarte mult, alergând de colo până colo, şi era foarte, foarte obosit, pentru că nu putea decât să fie extrem de obosit făcând toate aceste lucruri. Drept urmare, apropo, oamenii se simţeau veşnic ofensaţi, erau mereu supăraţi, considerau că nu sunt respectaţi şi făceau ceea ce li se cerea să facă, bineînţeles. Ei primeau comenzi. Una peste alta, rezultatele materiale aduse de această linie de producţie nu erau la fel de bune ca rezultatele celeilalte linii. Cantitatea de aluminiu pe care ei o obţineau nu era la fel de mare ca la cealaltă instalaţie. Calitatea aluminiului — care, apropo, este un criteriu şi mai important — calitatea produsului nu era la fel de bună. Trebuie să-ţi iubeşti munca pentru a putea obţine un produs de înaltă calitate, fiindcă acesta este lucrul care are permanent nevoie de un plus de atenţie. Exista mai mult absenteism — nu neapărat simulat —, dar existau mai multe răceli, cumva oamenii se fereau mai mult de muncă, întârziau mai mult, exista mai mult vandalism şi se risipea mai mult, se distrugeau lucruri, muncitorii aveau mereu nevoie de piesa de schimb X plus încă 10 la sută, comparativ cu cealaltă instalaţie.

La a doua linie de producţie, maistrul respectiv, fără instrucţiuni de la nimeni, nici măcar de la Clark, pur şi simplu pentru că aşa era felul lui, a fost practic un experiment natural, ca să zicem aşa, se comporta cu totul altfel. El pornea de la premisa că oamenii pot să-şi facă treaba, că nu au nevoie de supraveghere constantă,

că nu au nevoie de instrucţiuni amănunţite pentru orice, că nu trebuie verificaţi în permanenţă şi aşa mai departe. Acolo era această Teorie Y. Porneai de la ipoteza că oamenii îşi folosesc inteligenţa, că le face plăcere acest lucru şi aşa mai departe. Rezultatele sunt foarte clar şi statistic semnificative în genul respectiv de situaţie. De experimente naturale de acest tip literatura de specialitate e plină. Există tot felul de experimente din această categorie. Pur şi simplu s-a întâmplat, ca să zicem aşa. De pildă, un caz povestit de psihologul Alex Bavelas. Este unul foarte cunoscut, pentru că s-a petrecut de la sine. Acesta are loc într-o fabrică de jucării organizată pe linii de producţie, în genul celor din filmele lui Charlie Chaplin. Acolo era o bandă transportoare pe care veneau la rând jucăriile — cred că erau păpuşi — şi la fiecare din ele erau lucrătoare femei care meştereau ceva la păpuşile ce veneau pe bandă, le puneau un ochi, le pictau un semn cu roşu sau ceva asemănător şi erau în situaţia aceasta, de a face semne cu roşu, de 40 de ani, lângă banda care se mişca tot timpul. Bun, şi lucrătoarele aveau un manager care era adeptul Teoriei Y. Ştiţi ce vreau să spun, nu e nevoie să vă dau detalii. Fetele spuneau despre el, de exemplu, că este respectuos. Aveau sentimentul că le apreciază şi că ţine la ele. Simţeau că el le va asculta cu respect şi înţelegere şi aşa mai departe. Puteau sta de vorbă cu el. Era o treabă foarte importantă — exista comunicare inclusiv despre plângeri, ceea ce este testul suprem. De obicei, nu i te plângi unui manager care are Teoria X. Ce făceau ele era să întreţină un soi de pălăvrăgeală — genul care se poate ţine sub control într-o astfel de muncă. Apropo, nu e chiar aşa de rău cum pare. Eu am făcut genul acesta de muncă, la linia de montaj, muncă de rutină. Poate fi foarte plăcut, dacă gaşca în care lucrezi rămâne aceeaşi şi dacă poţi pălăvrăgi în timp ce

munceşti. În cele din urmă treaba se face singură, n-o mai faci tu. Mâinile ţi se mişcă aproape automat. În paralel, tu eşti foarte ocupat să discuţi cu prietenii tăi. Şi e ca un fel de club. Eu am lucrat la bucătărie nişte ani, ca ajutor de bucătar. Ţin minte că treburile care ne plăceau tuturor cel mai mult erau chestiile de rutină. Cea mai plăcută sarcină dintre toate, la bucătărie, era să scoţi boabele de mazăre din păstăi. Iei şase baniţe de păstăi, să zicem, şi gata, ştii că te aşteaptă o zi întreagă de taclale în linişte şi pace. Sunteţi cinci sau şase amici aşezaţi în cerc, toţi decojind de zor, degetele vi se mişcă singure, iar voi staţi în poveşti o zi întreagă şi mai sunteţi şi plătiţi. Nu-i rău deloc. Deci nu vă gândiţi neapărat că era ceva îngrozitor. Devine îngrozitor doar dacă nu-i permis să stai de vorbă. Atunci chiar că e oribil.

Bun, revenind la situaţia noastră, tot pălăvrăgind între ele, lucrătoarele au hotărât să-l roage pe maistru, din moment ce era o muncă de rutină, să le permită să aibă control asupra vitezei de deplasare a benzii transportoare, pentru că existau momente când oboseau, chiar înainte de sfârşitul programului, de exemplu, sau la mijlocul după-amiezii, iar el s-a gândit şi a spus: „Păi, nu văd de ce n-am încerca". El a spus: „OK, puteţi s-o reglaţi cum vreţi voi", şi a montat un sistem cu care putea să încetinească viteza liniei sau s-o accelereze, iar ce s-a întâmplat după aceea a fost că activitatea lor s-a desfăşurat după mai multe curbe. Una dintre ele, din câte îmi amintesc, era chiar înainte de sfârşitul turei, la ora cinci după-amiază. Cred că atunci a fost momentul când au încetinit viteza benzii. Au existat alte momente în care au făcut banda să meargă mai repede. Bun, satisfacţia manifestată de lucrătoare a fost extraordinară. Pentru ele, era ceva minunat. Lucrurile s-au schimbat puţin. Fetele se simţeau foarte mulţumite. Moralul era ridicat, iar acest lucru, ţineţi

minte, poate fi măsurat în termeni concreţi: rebuturi, risipă, vandalism, să strici aparatura intenţionat, să pierzi vremea cu bună ştiinţă la toaletă, să-ţi iei pauze de cafea care durează două ore sau două ore şi jumătate, şi alte chestii de genul acesta, sau să stai acasă de tot, sub un pretext sau altul. Oricum, în cazul nostru moralul măsurat astfel era ridicat. Bun, acum partea demenţă în toată povestea, lucrul cel mai nemarxist cu putinţă... Îmi amintesc o discuţie în contradictoriu cu Herbert Marcuse, pe această temă, lui Herbert pur şi simplu nu i-a plăcut absolut deloc. Era un complot. Necazul a fost că producţia de jucării a crescut. Asta-i o nebunie! Femeilor li s-a permis să încetinească după bunul-plac mersul benzilor transportoare, dar, cu toate acestea, jucăriile s-au înmulţit. Deci moralul era bun, ele se simţeau mai fericite, aveau sentimente mai bune faţă de munca lor, dar şi patronul fabricii făcea mai mult profit. Ceea ce se presupune că n-ar trebui să fie posibil. Iată ceva incompatibil cu teoriile marxiste, dar surprinzător şi pentru manageri. Interesele muncitorilor, ne spun cu toţii, se corelează în mod invers proporţional cu interesele patronului. Se pare că, în lumina managementului bazat pe Teoria X, acest lucru se confirmă. Managementul de tip X ar putea fi caracterizat cumva ca „marxist", dacă vreţi. Bine, nu mă refer neapărat la Marx însuşi, ci la interpretările date lui Marx. Nu cred că Marx ar fi chiar atât de neghiob. În lumina Teoriei Y, managementul este cumva nemarxist, mai sinergic. S-ar părea că, din câte se vede, ce e bine pentru muncitori pare să fie bine şi pentru patron sau acţionar. Mai des decât ne-am putea aştepta, chiar dacă nu întotdeauna se întâmplă aşa. S-ar părea deci că muncitorii cărora li se îngăduie să-şi aleagă singuri condiţiile organizează lucrurile după gustul lor, apoi fac o treabă mai bună, chiar şi în termeni de producţie.

La fel de interesantă este şi partea care urmează, continuarea.

Treaba a mers strună — toată lumea era foarte mulţumită de aranjament. A mers strună până când a venit un nou manager de producţie. A fost o poveste foarte interesantă, pentru că omul s-a arătat complet îngrozit. Vorbim despre un tip autoritar, un manager adept al Teoriei X. Îl îngrozea până şi gândul că muncitoarele şi-ar putea controla propriile linii de producţie. Aceasta în ciuda protestelor îndurerate ale fetelor, precum şi a ameninţărilor din partea lor, dar şi din partea maistrului, a acestui om care permisese totul şi care acum avea o listă întreagă cu situaţiile de profit şi pierdere, şi putea să spună: „Uite că a dat rezultate. Nu-i o indulgenţă. Nu-i doar prea multă îngăduinţă". Sau am putea spune aşa: că, atunci când eşti cumsecade, se îmbunătăţeşte produsul. Obţii mai multe jucării. E OK. E bine pentru acţionar. E bine pentru fabrică. Managerul de producţie, care era inginer, a refuzat absolut categoric. El a scos dispozitivul de control al vitezei de pe banda transportoare, ţinând morţiş ca aceasta să se mişte cu viteză constantă, în ciuda demonstraţiei că acest lucru ducea la mai puţine jucării, adică la mai puţine produse. Bineînţeles că, în acest punct, putem deveni foarte freudieni, dacă vrem, şi sigur că una dintre consecinţe a fost că toată echipa şi-a dat demisia de la fabrică şi a plecat, ceea ce n-a făcut decât să înrăutăţească lucrurile etc. Aceasta este o poveste reprezentativă şi este un experiment relaxant. Genul acesta de experiment, cum spuneam, există la propriu în zeci de locuri din literatura de specialitate. Din câte ştiu eu, nu există experimente ca acesta deocamdată în literatura dedicată studiilor experimentale despre motivaţie, adică genul de literatură pe care îl veţi întâlni în tratate şi pe care eu nu vi le-am băgat pe gât — cartea

lui Cofer şi Appley, pe care am pomenit-o, despre care cred că este manualul cel mai bun şi care se ocupă indubitabil în proporţie de 75 la sută de cobai şi maimuţe şi altele de felul acesta, mai degrabă decât de fiinţe umane. Experimentele cu fiinţe umane rămân practic în totalitate experimente de laborator, concepute special pentru verificarea unor ipoteze, şi nu ceea ce am putea numi experimente în cadrul „natural". Experimentele despre care tocmai am vorbit, apropo, nu sunt pomenite în Cofer şi Appley. Eu le privesc bineînţeles ca pe nişte experimente extraordinare în materie de teorie a motivaţiei. Iar voi trebuie să decideţi singuri cum le veţi considera.

DINAMICA AMERICANĂ*

Deşi scris în 1969, eseul următor zugrăveşte foarte bine vremurile de azi. Maslow se arată îngrijorat de exprimarea „Visului american" eminamente în termeni materialişti. El atrage atenţia că valorile materialiste sunt un mod de a subaprecia natura umană în general şi caracterul american în particular. Poate chiar mai relevant astăzi, când literatura de afaceri se vede dominată de fixaţia jocului la bursă şi de visele milionarilor în acţiuni, eseul lui Maslow ne va face să regândim Visul american.

Felul în care aş analiza eu situaţia actuală, predominantă, este prin a spune că sistemul de valori al Americii — Visul american — se vede exprimat de regulă în termenii *trebuinţelor de ordin inferior* (de exemplu, în termenii venitului) şi aproape în totalitate în termeni

* *Sursă*: Eseu de A.H. Maslow (12 noiembrie 1969), reprodus cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

materialişti. Adică succesul personal este în general definit din punctul de vedere al sumei de bani pe care o primeşti şi, în paralel cu aceasta, al numărului de obiecte simbolice pentru rangul social pe care le-ai acumulat în viaţă, cum ar fi un automobil scump, o barcă, o casă mare într-un cartier cu pretenţii, vacanţe de lux şi haine elegante.

Dar ca să te bucuri de o viaţă bună, te poţi lipsi de *toate* aceste obiecte-simbol ale rangului social. Nici măcar unul singur nu este realmente necesar pentru adevărata împlinire. Psihologii ştiu că naturii umane îi *este* necesar ca, pe măsură ce gratificaţiile noastre materiale se văd satisfăcute, să urcăm mai departe pe scara trebuinţelor noastre, prin apartenenţă (comunitate, fraternitate, prietenie) spre dragoste şi afecţiune, spre realizare şi competenţă, cu asigurarea demnităţii şi a respectului faţă de sine, apoi şi mai departe în sus, spre libertatea de autoactualizare şi de exprimare şi rezolvare a idiosincraziilor noastre particulare. Apoi mai departe, şi mai sus, spre *metanevoile* noastre (*valorile Fiinţării*).

Dar unde a fost formulată cât de cât semnificativ această concepţie? Care preşedinte sau senator al Statelor Unite s-a obosit vreodată să încerce măcar să vorbească în aceşti termeni? Şi, de fapt, care profesor universitar din modernitate sau care filosof a încercat să vorbească în aceşti termeni? Nici nu-i de mirare că atât de mulţi tineri din ziua de azi văd în tot sistemul social al Statelor Unite un angrenaj menit să-i determine să adopte o definiţie complet materialistă a succesului în viaţă.

Iar pentru că trebuinţele lor de ordin inferior au fost în general satisfăcute şi ei au fost crescuţi de părinţi buni, care le-au arătat blândeţe, dragoste şi respect, aceşti tineri sunt gata pentru valorile Fiinţării, pentru

autoactualizare, pentru discuţii serioase despre dragoste, afecţiune, demnitate, respect şi cooperare. După care, ei privesc în jur, la societatea noastră actuală, şi nu aud niciun fel de asemenea discuţii. Niciun oficial guvernamental nu vorbeşte în aceşti termeni cruciali. Nu există nicio cale oficială spre atingerea acestor ţeluri. De fapt şi de drept, nu sunt discutate deloc ca ţeluri, nici măcar de comisiile prezidenţiale asupra obiectivelor naţionale — comisii care preferă de departe să vorbească despre chestiuni materialiste, cum ar fi produsul naţional brut, creşterea economică sau cantitatea de bunuri produsă de industria noastră.

Cu alte cuvinte, tinerilor adulţi din ziua de azi care se confruntă cu societatea americană nu li se oferă *metavalori* ca scopuri formale. Pentru ei, valorile superioare nu fac parte, prin urmare, din sistemul expres de valori al Statelor Unite. În consecinţă, aceşti tineri percep Statele Unite ca pe un sistem limitat de motivaţii inferioare, trebuinţe inferioare, aspiraţii inferioare şi ţeluri inferioare, pe care orice fiinţă umană matură cu respect faţă de sine l-ar dispreţui şi l-ar respinge. Oricum, toată povestea cu Visul american este formulată materialist în ziua de azi.

Mai mult decât atât, nu există niciun drum clar definit în societatea noastră care să ducă în sus, spre *valorile Fiinţării*. Cât de mulţi tineri n-au venit la mine ca să mă întrebe: „Aş vrea să duc o viaţă bună. Ce să fac? Unde să merg?“ Adeseori, nu prea ştiu ce să le răspund. Mă gândesc la unii tineri frumoşi pe care îi cunosc — care prind gust pentru viaţa la un nivel superior, în urma unei experienţe de grup sau dintr-o carte înălţătoare. Perfect logic, ei îşi doresc mai mult din ceea ce au gustat şi vor să meargă mai departe cu dezvoltarea lor personală. Dar ce pot eu să le spun? Unde să-i trimit? Pur şi simplu nu există o cale clar definită. Nu există

nicio scară vocaţională pentru acest gen de realizare. Nu există niciun sistem organizat, formalizat, acceptat în plan social, pentru a deveni o persoană avansată, care se autoactualizează şi pune preţ pe valorile Fiinţării („valori B“).

Ca şi cum n-ar fi destul că există această problemă, şi mai rău, nici măcar nu avem încă un limbaj cu care s-o abordăm pe înţelesul tuturor. Singurele cuvinte disponibile pentru aceste aspiraţii nobile (care sunt foarte adânc înrădăcinate în natura umană, după ce trebuinţele noastre inferioare au fost satisfăcute) — care exprimă ceea ce budiştii numesc calea *Bodhisattva* (sfântă) — sunt termeni cu conotaţii apte să provoace persiflare, cum ar fi „binefăcător“, „cercetaş“ şi „suflet simţitor“. Pur şi simplu, unui tânăr din ziua de azi îi este imposibil să declare fără sfială: „Aş vrea să fiu o fiinţă omenească bună, pe cât bună îmi stă în putinţă, şi aş vrea să duc o viaţă rodnică, folositoare şi virtuoasă“. Nu există nimeni care să-i vorbească unui asemenea tânăr şi nici măcar să-i ofere un mod de a aborda astfel de sentimente, cu excepţia *limbajului Fiinţării* pe care îl folosesc eu.

Să nu ne ascundem după deget: cu greu aş putea să mă dau pe mine drept exemplu reprezentativ, ca profesor de psihologie sau cadru academic. Cu siguranţă, îi pot sfătui pe tinerii de acest fel ce să facă şi unde să se ducă, dar eu sunt mult departe de medie, ba chiar spre marginea societăţii americane normale. Un expert autorizat pentru îndrumare profesională sau un consilier pentru îndrumarea absolvenţilor de liceu ar oferi sfaturi similare? Chiar şi un psihanalist sau un psihoterapeut din şcolile de gândire consacrate le-ar spune lucruri de acest fel?

Visul american trebuie să fie formulat explicit. Avem multe de învăţat din anomia hippioţilor şi din mişcarea

politică radicală a Studenţilor pentru o Societate Democratică (SDS) şi eu cred că totul poate fi exprimat în cuvinte şi comunicat cum se cuvine. Căci este perfect posibil ca un individ să-şi trăiască viaţa la un nivel superior în Statele Unite, într-o societate bogată. Nimic nu se ridică practic împotriva unei asemenea realizări, cu excepţia necunoaşterii faptului că există această cale superioară şi că aceste ţeluri pot fi atinse. Nu trebuie neapărat să dezvoltăm, cum fac hippioţii, formarea unei reacţii la ceea ce ei numesc cultura „de plastic" sau materialistă — aceasta fiind singura pe care ei o cunosc — şi apoi s-o respingem în totalitate şi să ne lepădăm de ea.

Hippioţii încearcă prosteşte să atingă instantaneu toate ţelurile nobile ale *ţadicului* („sfânt" în ebraică) — iubire, lipsa dorinţei de dominaţie, comuniune, frăţietate şi altele asemenea — imediat şi fără efort, aparent prin simplul fapt că aşa vor ei să fie.

Aşa că avem în acest moment o situaţie paradoxală. Crezul hippy oferă cele mai înalte valori. Dar aceşti tineri nu ştiu absolut deloc cum să le atingă şi, ca atare, sfârşesc prin a distruge exact ţelurile pe care le doresc. Într-adevăr, se trezesc că au făcut să apară tocmai situaţia opusă celei pe care o caută, adică ducându-şi viaţa în ipocrizie, formaţiune reacţională, murdărie, lene, exploatare reciprocă, profitând de alţii şi, în general, dându-le tuturor celorlalţi bătăi de cap — chiar dacă valorile pe care ei le declară sunt efectiv nişte ţeluri minunate.

Aceeaşi problemă este valabilă în cazul tineretului radical la nivel politic, care, în fapt, vrea să distrugă societatea americană pentru a atinge fix aceleaşi ţeluri. Totuşi, există o deosebire de structură a caracterului, bănuiesc. Tipologia radicalilor de genul SDS este mai activă, mai agresivă şi mai violentă, pe când tipologia

hippy este mai pasivă, mai receptivă şi mai liniştită. Dar se cuvine subliniat că ţelurile lor ultime sunt identice.

Mai departe, se cuvine să observăm că aceste ţeluri sunt aceleaşi cu cele urmărite de toate marile religii — precum şi de Asociaţia Cercetaşilor, cluburile Kiwanis şi practic orice altă organizaţie voluntară. Toate aceste grupuri doresc să fie iubire, pace, prosperitate, armonie socială, afecţiune, încredere şi aşa mai departe. Aş putea formula chestiunea altfel: anomia actuală din societatea americană — îndeosebi din rândul tineretului — înseamnă că oamenii nu se simt fideli valorilor consacrate, ci, mai degrabă, le privesc cu dezgust şi groază.

Dar atunci vin şi întreb: „Care *sunt* valorile Statelor Unite?" Eu aş susţine că aceste valori nu au fost bine articulate şi că, în consecinţă, aceşti tineri adulţi nu prea ştiu cu adevărat care sunt ele. Istoriceşte vorbind, ele au fost formulate numai în termeni de ordin inferior, materialişti. Cu alte cuvinte, există efectiv o ierarhie a formulării valorilor americane şi se pare că îmi revine sarcina de a le reformula la nivelul lor cel mai înalt.

Odată realizată această exprimare în cuvinte — şi există o descriere clară a visului jeffersonian (care este, la urma urmei, perfect posibil de atins în Statele Unite) —, eu trebuie mai apoi să atrag în continuare atenţia că societatea noastră trebuie să justifice diversele cariere profesionale, parcursuri educaţionale şi scări vocaţionale necesare pentru a susţine viaţa la aceste niveluri cele mai înalte. Pasul acesta ar necesita o revoluţie majoră în tot ceea ce reprezintă domeniul îndrumării profesionale şi al consilierii personal-educaţionale.

Când pun în cuvinte această ipoteză, trebuie totodată să am grijă să fac deosebirea între hippioţi şi radicali, pe de o parte — care sunt produsul existenţei îndestulate şi al satisfacerii nevoilor primare, de ordin inferior, deci

„cârtelile“ lor sunt practic „cârteli superioare“ —, şi, pe de altă parte, negrii, minorităţile etnice şi săracii, care se află la un cu totul alt nivel al nemulţumirii, mult mai coborât. În al doilea caz, am putea vorbi despre nedreptate socială, iar aici pare că problemele sunt mai uşor de soluţionat, cum ar fi: să punem capăt discriminării în obţinerea unui loc de muncă sau neputinţei de a obţine o locuinţă decentă — cel puţin principiu pare mai uşor de rezolvat, chiar dacă nu şi în practica politică de zi cu zi. Dar în primul caz, problemele sunt esenţialmente de natură filosofică, psihologică, religioasă şi teoretică, adică la acest nivel se află valorile pe care oamenii ar trebui să le urmeze în viaţa lor cotidiană. Primul grup se află în căutarea celor mai înalte idealuri umane pentru că trebuinţele sale primare sunt deja satisfăcute. Aşadar, ţelurile acestor două grupuri sunt în totalitate diferite.

În redactarea analizei mele, indubitabil că trebuie să descriu foarte explicit întreaga ierarhie a nevoilor şi a metanevoilor umane. Trebuie să spun ceva de genul: în societatea americană este posibil să duci o viaţă în care oamenii nu sunt puşi în pericol şi se pot simţi eliberaţi de nelinişte şi spaimă; în care ei pot avea sentimentul intimităţii, al apartenenţei şi al fraternităţii; şi în care este posibil şi probabil ca nevoia de dragoste să poată fi satisfăcută — şi, dacă este posibil să găseşti oameni pe care să-i iubeşti şi cu care să ai relaţii afectuoase, atunci este posibil şi să tinzi spre demnitate, mândrie şi respect faţă de sine.

Dacă este posibil să avem o societate în care aceste facilităţi sunt asigurate fără restricţii tuturor, ca un drept, atunci este posibil şi să năzuim spre autoactualizare şi spre împlinirea individuală a potenţialităţilor şi a idiosincraziilor proprii şi singulare. În sfârşit, este posibil să ducem o viaţă la nivelul frumuseţii, al

excelenţei, al bunătăţii, al adevărului, al perfecţiunii şi al unităţii.

Apoi, toate aceste principii pot fi formulate în termenii următoarei propoziţii: acesta este Visul american sau măcar *poate* să fie. Fără îndoială că ar trebui să fie. Adică, ar trebui să devină o realitate, nu să rămână doar un vis. Această viziune de viitor ar trebui să le fie oferită celor tineri ca o posibilitate reală, ca un lucru pe care ei pot alege de bunăvoie să-l facă şi să năzuiască spre el, şi pe care, dacă se străduiesc îndeajuns, pot avea încredere că le stă în putere să-l realizeze. Toate ţelurile mişcării hippy pot realmente să fie atinse; ele, pur şi simplu, nu sunt urmărite aşa cum ar trebui. La fel, şi în cazul revoluţionarilor radicali violenţi şi al militanţilor negri: ţelurile lor pot fi atinse, dar calea pe care au apucat-o ei este greşită.

Totuşi, este important să delimităm diferenţele dintre protestul „cu bună credinţă" faţă de problemele societăţii americane şi protestul „cu rea credinţă" faţă de aceleaşi probleme. Astfel, în grupurile de felul radicalilor SDS, al hippioţilor şi al militanţilor negri, nu doar că există o mare discrepanţă între mijloace şi scopuri, în discursul lor. Mai rău, ei caută frecvent să-şi mascheze obiectivele de haos, distrugere şi violenţă, vorbind despre „scopuri bune" sau idealuri. În acest sens, categoric discursul lor este de rea-credinţă.

Eu cred că ar fi de asemenea util dacă s-ar atrage atenţia că până şi ţelurile materialiste, şi care ţin de bani, ale societăţii americane *ar putea* să constituie o cale bună spre valorile superioare. Adică bogăţia şi puterea în mâinile unor oameni buni reprezintă mijloace spre atingerea unor scopuri bune. Problema e pur şi simplu că nu întotdeauna se întâmplă aşa. În mâinile celor bicisnici, răi sau imaturi, banii şi puterea pot fi folosiţi în scopuri dăunătoare, la un nivel personal sau social.

Ca atare, parte din imaginea de ansamblu ar trebui să fie identificarea „formațiunii reacționale" la mulți dintre tinerii de azi împotriva puterii și a banilor, *în orice moment și în orice mâini s-ar afla*.

Fapt este că, dacă dispui de foarte mulți bani, îți poți cumpăra accesul la valorile de Ființare. Poți să le susții, să le protejezi, să le consolidezi și așa mai departe. Există oameni în societatea americană care cresc prin „sedimentare" — eu îi numesc *aggridanți** — și care fac aceasta tot timpul. Pot dovedi că acest fenomen există. Banii nu sunt neapărat ceva care corupe. Așa cum nu sunt nici hainele bune, grădinile frumoase sau mașinile mari. Toate acestea sunt mijloace întru atingerea unui scop, iar în mâinile oamenilor buni ele sunt lucruri utile și bune.

O altă idee pe care o scoate în evidență Yablonsky (1968) merită citată aici:

> Delincventul american din clasele inferioare, așadar, confirmă practic validitatea țelurilor societății americane, dându-și osteneala să le atingă cu orice preț. Infracționalitatea și delincvența în sens tradițional reprezintă, în acest context, un tribut adus țelurilor și valorilor din societatea americană. Reacția hippiotă, în schimb, este o condamnare a întregului sistem american. Majoritatea tinerilor care alunecă în brațele mișcării hippy au acces și, de obicei, pot să posede toate trofeele culturale din societatea americană. Condamnarea și respingerea lor sunt totale. Ei resping familia americană, religia, educația, guvernarea, recompensele economice și materialiste ale

* În original „aggridants". Cuvântul a fost inventat de Maslow pentru a desemna acea categorie de ființe umane care sunt superioare biologic (adică sunt împlinite uman) și prezintă o caracteristică dominantă asupra celorlalte. Termenul tehnic „aggrade" înseamnă „a supraînălța" sau „a ridica nivelul unei suprafețe prin sedimentare". (N.t.)

societății americane. Mai mult decât atât, ei pur și simplu refuză să intre în acest „joc".

Observați însă că, pe parcursul acestui pasaj relevant, Yablonsky nu face nicio distincție între diferitele formulări posibile ale valorilor americane, între trofeele culturale sau între diversele țeluri ale societății americane. Mai degrabă, el subînțelege aici că, atât pentru infractori, cât și pentru hippioți, tot ce are de oferit sistemul american sunt lucrurile materiale. Ceea ce pur și simplu nu este adevărat. Cred că voi reveni asupra acestei chestiuni mai târziu.

Mai am o ultimă reflecție în acest context. Trebuie să vorbesc despre cât de prost se ocupă cultura americană să-și vândă propria marfă. Adică, tehnicile de reclamă și vânzare ale industriei publicității și ale celorlalte sectoare din componența culturii ar putea fi foarte ușor folosite cu mult mai bune rezultate decât până acum. În parte, acest neajuns ține de obișnuita subapreciere a naturii umane în general și a caracterului american în particular. Această situație trebuie să fie schimbată.

PERICOLELE AUTOACTUALIZĂRII*

Ierarhia trebuinţelor şi autoactualizarea au fost adeseori prost înţelese şi greşit interpretate. Maslow a scris următorul capitol pentru a corecta ceea ce lui i s-a părut a fi o percepţie eronată larg răspândită a teoriilor sale.

Scopul acestui capitol este să corecteze înţelegerea eronată, larg răspândită, a actualizării de sine drept o stare „perfectă", ireală şi statică, în care toate problemele umane se văd depăşite şi în care oamenii „trăiesc fericiţi până la adânci bătrâneţi", într-o stare supraomenească de seninătate sau extaz. Empiric nu este aşa, precum am atras atenţia şi înainte.

Pentru a clarifica acest lucru, aş putea descrie autoactualizarea ca pe o dezvoltare a personalităţii care eliberează individul de problemele unor deficienţe din copilărie şi de problemele nevrotice (sau infantile,

---

* *Sursă*: A. H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, ed. a III-a. (New York: John Wiley & Sons, 1968, 1999). Copyright © 1968, 1999, John Wiley & Sons. Reproducere autorizată.

fantasmatice, inutile sau „nereale") ale vieţii, astfel încât el este capabil să înfrunte, să îndure şi să se lupte cu „adevăratele" probleme ale vieţii (problemele intrinsec şi suprem umane, problemele de neevitat, „existenţiale", la care nu există nicio soluţie perfectă). Adică, nu este o absenţă a problemelor, ci o trecere de la problemele trecătoare sau aparente, la problemele veritabile. Ca să fie şocant, aş putea chiar să caracterizez individul aflat în proces de autoactualizare drept un nevrotic dotat cu multă intuiţie şi apt să se accepte pe sine, căci această exprimare poate fi definită în aşa fel încât să fie aproape sinonimă cu „înţelegerea şi acceptarea situaţiei umane intrinsece", adică să o înfrunţi şi să o accepţi cu curaj, ba chiar cu plăcere, să fii amuzat de „neajunsurile" naturii umane, în loc să încerci să le conteşti.

Acestea sunt problemele reale, cu care se confruntă până şi (sau mai ales) fiinţele umane cel mai înalt maturizate, de care aş vrea să mă ocup pe viitor, de exemplu vinovăţia veritabilă, tristeţea adevărată, singurătatea reală, egoismul sănătos, curajul, responsabilitatea, responsabilitatea pentru alţii şi aşa mai departe.

Bineînţeles, există o îmbunătăţire cantitativă (ca şi una calitativă) care însoţeşte evoluţia personalităţii, cu totul aparte de satisfacţia intrinsecă de a vedea adevărul, în loc să te amăgeşti singur. În cea mai mare parte, statistic vorbind, vinovăţia umană este una nevrotică, mai degrabă decât una reală. A te elibera de culpa nevrotică înseamnă categoric să ai grade mai reduse de vinovăţie, chiar dacă probabilitatea culpei reale rămâne.

Nu doar aceasta, dar personalităţile înalt evoluate au şi mai multe experienţe de vârf, iar acestea par să fie mai profunde (cu toate că s-ar putea să fie mai puţin valabil în cazul tipului apolinic sau „obsesional" de autoactualizare). Altfel spus, deşi a fi pe deplin uman

înseamnă să ai în continuare probleme şi dureri (chiar dacă de un soi „superior"), rămâne totuşi adevărat că aceste probleme şi dureri sunt cantitativ mai puţine şi că plăcerile sunt cantitativ şi calitativ mai mari. Într-un cuvânt, un individ va fi într-o situaţie subiectiv mai bună, pentru că a atins un nivel mai înalt de dezvoltare personală.

Oamenii care se autoactualizează s-a constatat că sunt mai capabili decât populaţia medie să exercite un anumit tip de cogniţie, pe care eu am numit-o cogniţia la nivel de Fiinţare (cogniţie B). Aceasta a fost descrisă în capitolul 6 din cartea *Către o psihologie a Fiinţării* drept cogniţie a esenţei, a „stării de a fi", a structurii şi dinamicii intrinseci, şi a potenţialităţilor actualmente existente pe care le posedă ceva, cineva sau orice/ oricine. Cogniţia B (B=Fiinţare; în engleză: *Being*) vine în contrast cu cogniţia D (D=motivaţia trebuinţelor de Deficit), deci cu cogniţia centrată pe uman, pe sine. Aşa cum actualizarea de sine nu înseamnă absenţa problemelor, şi cogniţia B, ca unul dintre aspectele autoactualizării, comportă anumite pericole.

PERICOLELE COGNIŢIEI B

1. *Principalul pericol al „cogniţiei B" este acela de a face ca acţiunea să fie imposibilă sau cel puţin lipsită de fermitate.* Cogniţia B nu face judecăţi, comparaţii, condamnări sau evaluări tranşante. De asemenea, nu ia decizii, pentru că decizia înseamnă să fii pregătit să acţionezi, iar cogniţia B este contemplare pasivă, apreciere şi neamestec, adică „acceptare a faptului aşa cum este". Câtă vreme contempli cancerul sau bacteriile minunându-te, admirând, întrebându-te, sorbind pasiv

din desfătarea unei înţelegeri copioase, se cheamă că nu faci nimic. Mânia, teama, dorinţa de a îmbunătăţi situaţia, de a distruge sau de a ucide, condamnarea, concluziile centrate pe interesul uman („Acest lucru îmi dăunează" sau „Acesta este duşmanul meu şi îmi va face rău") stau toate în aşteptare. Greşit sau corect, bine sau rău, trecut sau viitor, toate sunt complet independente de cogniţia B, cu care nu au nicio legătură şi pe care nici nu o pot influenţa. Cogniţia B are structura lui „a-fi-în-lume", vorbind în sens existenţialist. Nu este nici măcar umană, în sensul obişnuit; este dumnezeiască, plină de compasiune, nonactivă, fără să se amestece, fără să facă ceva anume. Nu are nicio legătură cu prietenii sau duşmanii, în sensul uman al cuvintelor. Abia atunci când cogniţia se mută în „cogniţie D" devin posibile acţiunea, decizia, judecata, pedeapsa, condamnarea, planificarea pentru viitor.

Marele pericol, aşadar, este acela că, pe moment, cogniţia B devine incompatibilă cu acţiunea.* Dar, dat fiind că noi, în majoritatea timpului, trăim în lume, *acţiunea este necesară* (acţiune defensivă sau ofensivă, sau acţiune centrată egoist, din punctul de vedere al celui care priveşte, şi nu al celui care este privit). Un tigru are dreptul să trăiască (la fel ca muştele, ţânţarii sau bacteriile), din punctul de vedere al propriei sale „fiinţări"; dar acelaşi lucru se poate spune şi despre o fiinţă umană. Şi *acolo* rezidă conflictul inevitabil. Cerinţele actualizării de sine pot impune uciderea tigrului, chiar dacă perceperea tigrului la nivelul

---

* Paralele probabile am putea găsi, eventual, în faimoasele experimente ale lui James Olds. Un cobai stimulat în „centrul satisfacţiei" din creier se opreşte brusc, aparent pentru a „savura" experienţa. La fel şi tendinţa fiinţelor umane care trăiesc stări de beatitudine sub influenţa drogurilor este să rămână liniştite şi inactive. Ca să păstrezi cât mai mult amintirea fugară a unui vis, cel mai bine e să nu te mişti.

cogniţiei B este împotriva uciderii acestuia. Altfel spus, chiar şi în plan existenţial, intrinsec şi necesar pentru conceptul autoactualizării există un anume grad de egoism şi de autoapărare, o anumită stare de violenţă, dacă nu chiar de ferocitate. Şi, ca urmare, actualizarea de sine cere nu doar cogniţie B, ci şi cogniţie D, ca aspect necesar al propriei definiţii. Ceea ce înseamnă, atunci, că ideea de conflict, precum şi hotărârea şi alegerea practică sunt în mod necesar implicate în conceptul autoactualizării. Aceasta înseamnă că lupta, confruntarea, strădania, incertitudinea, vinovăţia, regretul trebuie şi ele să fie epifenomene „necesare" ale autoactualizării. Înseamnă că autoactualizarea presupune *atât* contemplare, *cât şi* acţiune, *în mod necesar*.

Dar e foarte posibil într-o societate să existe o anumită diviziune a muncii. Contemplatorii se poate să fie scutiţi de acţiune, dacă îi revine altcuiva sarcina execuţiei. Nu trebuie să sacrificăm şi să tranşăm cu propriile mâini friptura din farfurie. Goldstein a semnalat acest lucru într-o formă generalizată. Exact la fel cum pacienţii lui cu leziuni cerebrale pot trăi fără abstractizare şi fără o anxietate prăpăstioasă, pentru că alţii se ocupă să-i protejeze şi să facă pentru ei ceea ce ei nu pot face, şi autoactualizarea în general, cel puţin în măsura în care reprezintă un tip specific de manifestare, devine posibilă pentru că alţi oameni o ajută să se întâmple. (Colegul meu Walter Toman, într-o discuţie, a accentuat şi faptul că autoactualizarea completă, multilaterală, devine din ce în ce mai puţin posibilă într-o societate specializată.) Einstein, o persoană înalt specializată în ultimii săi ani, a putut fi astfel datorită soţiei sale, datorită mediului de la Princeton, datorită prietenilor ş.a.m.d. Einstein a putut să renunţe la instinctul de adaptare şi să se autoactualizeze, pentru că alţi oameni s-au îngrijit de el. Pe o insulă pustie, singur, *poate că* s-ar fi autoactualizat

în sensul definit de Goldstein („să-şi exploateze la maximum capacităţile pe care i le permite lumea"), dar în orice caz n-ar fi putut să fie genul specializat de autoactualizare care a fost. Şi poate că i-ar fi fost cu totul imposibilă orice fel de actualizare de sine, adică ar fi putut să moară sau să devină anxios şi să se descurce mult mai prost decât în fizică sau ar fi putut să alunece înapoi la nivelul trebuinţelor D, de deficit.

2. *Un alt pericol al cogniţiei B şi al înţelegerii contemplative este acela că ne poate face mai puţin responsabili, îndeosebi în privinţa ajutorării altor oameni.* Cazul extrem este cel al nou-născutului. A-l „lăsa în pace" sau a-l „accepta aşa cum este" ar însemna să-i împiedici dezvoltarea sau chiar să-l ucizi. Noi, oamenii, suntem responsabili şi pentru nou-născuţi, adulţi, animale, solul din care cresc plantele, copacii, florile din jur. Chirurgul care se pierde în trăirea culminantă a minunării în faţa unei tumori splendide îşi poate ucide pacientul. Dacă admirăm potopul de ape, nu vom mai construi barajul. Şi acest lucru este valabil nu numai pentru ceilalţi oameni care suferă de pe urma inacţiunii cuiva, ci şi pentru contemplatorul însuşi, dat fiind că el nu se poate să nu se simtă vinovat de efectele vătămătoare asupra altora ale contemplaţiei şi inacţiunii sale. (El *trebuie* să se simtă vinovat, pentru că el îi „iubeşte" într-un fel sau altul; el se identifică prin iubire cu „fraţii" săi şi aceasta înseamnă grijă pentru autoactualizarea *lor*, căreia moartea sau suferinţa lor i-ar pune capăt.)

Cele mai elocvente exemple în privinţa acestei dileme le găsim în atitudinea profesorului faţă de elevii sau studenţii săi, în atitudinea părintelui faţă de copiii săi şi în atitudinea psihoterapeutului faţă de pacienţii săi. Aici nu e deloc greu să vedem cum relaţia este una *sui generis*, cu propriile-i caracteristici singulare. Dar trebuie să ne

confruntăm şi cu necesităţile care decurg din responsabilitatea profesorului (a părintelui, a psihoterapeutului) în a cultiva dezvoltarea celui imatur, deci cu problemele care decurg din stabilirea unor limite, impunerea disciplinei, pedepsirea, refuzul gratificaţiei, asumarea deliberată a rolului de factor care frustrează, care este capabil să stârnească şi să îndure ostilitatea etc.

3. *Inhibarea acţiunii şi diminuarea responsabilităţii duc la fatalism*, adică la: „Ce-o fi, o fi. Lumea e aşa cum e. Asta-i soarta. Nu pot schimba lucrurile". Aceasta este o pierdere a voinţei, a liberului-arbitru, o teorie proastă a determinismului şi indubitabil dăunează dezvoltării şi autoactualizării tuturor.

4. *Contemplarea inactivă va fi aproape cu necesitate prost înţeleasă de alţii, care au de suferit din cauza ei.* Ei o vor socoti o lipsă de afecţiune, o lipsă de grijă, o lipsă de compasiune. Acest lucru nu numai că le va stopa procesul de evoluţie în direcţia autoactualizării, dar s-ar putea chiar să-i împingă înapoi pe panta dezvoltării, din moment ce îi „învaţă" că lumea este rea şi că oamenii sunt răi. Drept urmare, dragostea lor, respectul şi încrederea în oameni vor regresa. Aceasta înseamnă, atunci, înrăutăţirea lumii, mai ales pentru copii şi adolescenţi şi pentru adulţii slabi. Ei interpretează această „lăsare să fie" drept neglijare sau lipsă de iubire, dacă nu chiar dispreţ.

5. *Contemplarea pură presupune, ca un caz special al situaţiei de mai sus, să nu comunici prin scris, să nu ajuţi, să nu înveţi pe nimeni.* Budiştii fac distincţie între Pratyekabuddha, cel care obţine iluminarea numai pentru el însuşi, independent de alţii, şi Bodhisattva, cel care, atingând iluminarea, simte totuşi că propria-i mântuire rămâne imperfectă, atâta timp cât alţii sunt neluminaţi. De dragul propriei actualizări de sine, am putea spune, el trebuie să întoarcă spatele fericirii

supreme a cogniţiei B, pentru a-i ajuta pe alţii şi a-i învăţa ce să facă.

Iluminarea lui Buddha a fost o posesiune pur personală, pur privată? Sau ea a aparţinut în mod necesar şi altora, şi lumii? E foarte adevărat că să scrii şi să-i înveţi pe alţii reprezintă adeseori un pas înapoi din starea de extaz sau de supremă fericire. Înseamnă să renunţi la Paradis pentru a-i ajuta pe alţii să ajungă acolo. Dar n-are oare dreptate budistul zen sau taoistul atunci când spune: „Din clipa în care vorbeşti despre un lucru, acesta nu mai există şi nu mai este adevărat"? (Adică, din moment ce *unicul* mod în care poţi trăi ceva este prin a-l trăi tu însuţi, cuvintele oricum nu l-ar mai putea descrie, fiindcă este inefabil.)

Bineînţeles că există un pic de dreptate de ambele părţi. (Tocmai de aceea constituie o dilemă existenţială, eternă şi insolubilă.) Dacă eu găsesc o oază pe care aş putea-o împărţi şi cu alţi oameni, să mă bucur singur de ea sau să le salvez vieţile aducându-i şi pe ei acolo? Dacă eu găsesc o vale împădurită ca Parcul Naţional Yosemite, a cărei frumuseţe se datorează în parte faptului că e neumblată, ferită din calea omului şi nelocuită, ar trebui s-o păstrez aşa cum este, numai pentru mine, sau s-o transform într-un parc naţional pentru milioane de oameni, care, fiindcă sunt milioane, o vor face să fie mai puţin decât era, dacă nu chiar o vor distruge? Să-mi împart plaja mea personală, privată, cu alţi oameni, transformând-o astfel în ceva nepersonal? Câtă dreptate are indianul care respectă viaţa şi detestă gestul intenţionat de a ucide, ceea ce îl face să lase vacile să se îngraşe, în timp ce copiii îi mor de foame? În ce grad să-mi îngădui să mă bucur de bucate alese, într-o ţară săracă, unde copiii înfometaţi n-au ce mânca? Ar trebui să sufăr şi eu de foame? Nu există un răspuns ferm, elegant, teoretic, aprioric. Orice răspuns s-ar da, trebuie

să existe măcar o undă de regret undeva. Autoactualizarea trebuie să fie şi egoistă; şi trebuie să fie neegoistă. Şi, astfel, trebuie să existe alegere, conflict şi posibilitatea regretului.

Poate că principiul diviziunii muncii (combinat cu principiul diferenţelor constituţionale individuale) ar putea fi util în direcţia găsirii unui răspuns mai bun (deşi niciodată în direcţia unui răspuns perfect). Aşa cum în diferite ordine religioase unii simt chemare spre „actualizarea egoistă de sine", iar unii se simt chemaţi „să facă bine prin autoactualizare", poate că şi societatea ar putea cere, ca pe o favoare (eliminând astfel sentimentul vinovăţiei), ca unii oameni să devină contemplatori puri aflaţi într-un „proces egoist de autoactualizare". Societatea ar putea considera că ar merita să-i susţină pe aceşti oameni, pentru exemplul bun pe care l-ar da celorlalţi, pentru capacitatea de a-i inspira şi pentru posibilitatea de a demonstra că poate să existe contemplare pură, în afara lumii. Facem deja acest lucru pentru câţiva din marii noştri savanţi, artişti, scriitori şi filosofi. Îi eliberăm de responsabilitatea de a-i învăţa pe alţii, de a scrie şi de a-şi onora obligaţiile sociale nu doar din raţiuni „pure", ci şi făcându-ne socoteala că vom avea ceva de câştigat de aici.

Această dilemă complică şi problema „vinovăţiei reale", cum am numit-o eu („vinovăţia umanistă" definită de Fromm), ca s-o deosebesc de vinovăţia nevrotică. Vinovăţia reală, veritabilă, provine din aceea că nu-ţi respecţi propriul adevăr, nu eşti cinstit cu propria-ţi soartă în viaţă şi cu propria natură intrinsecă; vezi şi lucrarea lui Mowrer şi Lynd.

Dar aici mai apare o întrebare pe care o punem: „Ce fel de vinovăţie rezultă din a fi cinstit cu tine însuţi, dar nu şi faţă de ceilalţi?" Aşa cum am văzut, a fi cinstit cu tine însuţi poate uneori, în mod intrinsec şi necesar,

să intre în conflict cu a fi cinstit faţă de alţii. O alegere este atât posibilă, cât şi necesară. Iar alegerea nu poate fi decât rareori complet satisfăcătoare. Dacă, aşa cum ne învaţă Goldstein, trebuie să fii cinstit cu ceilalţi pentru a putea fi cinstit cu tine însuţi, şi, aşa cum afirmă Adler, interesul social este un aspect intrinsec şi definitoriu al sănătăţii mentale, atunci lumii trebuie să-i pară rău că persoana care se autoactualizează îşi sacrifică o părticică din sine pentru a salva o altă persoană. Dacă, pe de altă parte, trebuie *mai întâi* să fii cinstit cu tine însuţi, atunci lumii trebuie să-i pară rău după manuscrisele rămase nescrise, după tablourile aruncate la gunoi, după lecţiile pe care le-am fi putut învăţa de la contemplatorii noştri puri (şi egoişti), cărora nu le trece prin cap să ne ajute.

6. *Cogniţia B poate duce la o acceptare fără discernământ, la începeţoşarea valorilor cotidiene, la pierderea capacităţii de discriminare, la o toleranţă prea mare.* Aceasta pentru că fiecare individ, privit din perspectiva exclusivă a propriei Fiinţări, este văzut ca perfect în felul său. Evaluarea, condamnarea, judecarea, dezaprobarea, critica şi compararea sunt, atunci, cu toatele inaplicabile şi pe lângă subiect. Deşi acceptarea necondiţionată este o condiţie indispensabilă pentru, să zicem, psihoterapeut, îndrăgostit, profesor, părinte sau prieten, în mod evident nu este suficientă, de una singură, pentru poliţist, judecător sau administrator.

Deja sesizăm o anume incompatibilitate între cele două atitudini interpersonale prezumate aici. Majoritatea psihoterapeuţilor vor refuza să-şi asume orice funcţie disciplinatoare sau punitivă pentru pacienţii lor. Şi mulţi directori de firme, administratori sau generali de armată vor refuza să-şi ia asupra lor orice fel de responsabilitate terapeutică sau personală pentru oamenii cărora la dau ordine şi pe care trebuie să-i concedieze sau să-i pedepsească.

Dilema, pentru aproape toţi oamenii, este dată de necesitatea de a acţiona atât ca „psihoterapeut", cât şi ca „poliţist", în diferite momente. Şi ne-am putea aştepta ca individul în mai mare măsură desăvârşit uman, luând mai în serios ambele roluri, să fie probabil mai tulburat de această dilemă decât individul mediu, care, de cele mai multe ori, nici măcar nu este conştient că ar exista *vreo* dilemă.

Poate din acest motiv, poate din altele, persoanele în proces de autorealizare, studiate până acum sunt în general capabile să combine corect cele două funcţiuni, arătându-se cel mai adesea pline de compasiune şi înţelegere, dar, în acelaşi timp, şi mai capabile de indignare îndreptăţită, decât persoanele obişnuite. Există date disponibile care indică faptul că aceste persoane şi studenţii mai sănătoşi dau frâu liber sentimentelor justificate de indignare şi dezaprobare cu mai multă sinceritate şi cu mai puţină nesiguranţă decât oamenii obişnuiţi.

Atunci când capacitatea de compasiune prin înţelegere nu este completată cu capacitatea de a exprima mânie, dezaprobare şi indignare, rezultatul ar putea fi o tocire a întregului afect, o uniformitate insipidă a reacţiilor faţă de oameni, o neputinţă de a fi indignat şi o lipsă de discernământ şi de gust pentru reala capacitate, reala pricepere, reala superioritate şi reala excelenţă. Ceea ce se poate dovedi a fi un risc profesional pentru cei care utilizează cogniţia B în meseria lor, dacă luăm de bună impresia larg împărtăşită cum că mulţi psihoterapeuţi par mai degrabă prea neutri şi lipsiţi de reacţie, prea insipizi, prea egali şi uniformi, prea lipsiţi de înflăcărare în relaţiile lor sociale.

7. *Cogniţia B în raport cu altă persoană echivalează cu a o percepe drept „perfectă", într-un anumit sens, pe care*

aceasta poate foarte uşor să-l interpreteze greşit. A fi acceptat în mod necondiţionat, a fi iubit în întregime, a fi aprobat fără rezerve, poate fi, precum bine ştim, minunat de întăritor şi de natură să stimuleze dezvoltarea, extrem de terapeutic şi de binefăcător pentru suflet. Şi totuşi, precum ar trebui să fim deja conştienţi, această atitudine poate fi şi greşit percepută, ca o pretenţie intolerabilă de a ne ridica la înălţimea unor aşteptări nerealiste şi perfecţioniste. Cu cât persoana în cauză se simte mai nedemnă şi mai imperfectă şi cu cât va interpreta mai greşit cuvintele „perfect" şi „acceptare", cu atât mai mult va fi tentată să recepteze această atitudine ca pe o povară.

Cuvântul „perfect", de fapt, bineînţeles că are două sensuri, unul pentru universul Fiinţării (B), celălalt pentru universul Deficitului (D), al năzuinţei, al devenirii. În cogniţia B, „perfecţiune" înseamnă perceperea *şi* acceptarea complet realistă a tot ceea ce este persoana în cauză. În cogniţia D, „perfecţiune" presupune o percepere în mod necesar eronată şi iluzorie. În primul sens, orice fiinţă umană este perfectă; în cel de-al doilea sens, nicio persoană nu este perfectă, nici nu va putea fi vreodată. Altfel spus, noi putem vedea pe cineva ca fiind perfect în Fiinţarea sa (perfect B), în timp ce el ar putea crede că noi îl percepem drept perfect la nivelul de Deficit (perfect D) şi, firesţe, aceasta îl poate face să se simtă incomodat, nedemn şi vinovat, ca şi cum ne-ar păcăli.

Am putea deduce în mod rezonabil că, cu cât o persoană este mai capabilă de cogniţie B, cu atât mai mult va fi în stare să accepte să fie cunoscută în Fiinţarea sa şi să-i facă plăcere acest lucru. De asemenea, ne putem aştepta ca posibilitatea unei asemenea neînţelegeri să ridice adeseori o problemă delicată de tactică pentru cel ce exercită cogniţia B, deci pentru cel

care poate să înţeleagă şi să accepte în totalitate o altă persoană.

8. *Eventualul supraestetism este ultima problemă tactică ridicată de cogniţia B pentru care mai am spaţiu să vorbesc aici.* Reacţia estetică la viaţă intră adesea în conflict intrinsec cu reacţia practică şi cu cea morală faţă de viaţă (vechiul conflict dintre stil şi conţinut). Descrierea frumoasă a unor lucruri urâte e una dintre posibilităţi. O alta este prezentarea ineptă, inestetică, a unui lucru adevărat, bun sau chiar frumos. (Lăsăm la o parte prezentarea adevărată-bună-frumoasă a adevăratului-bunului-frumosului, ca neridicând nicio problemă.) Dat fiind că această dilemă a fost mult dezbătută de-a lungul istoriei, mă voi rezuma aici doar la a atrage atenţia că ea presupune şi problema responsabilităţii sociale a individului matur faţă de cel mai puţin copt, care poate confunda acceptarea B cu aprobarea D. O prezentare emoţionantă şi foarte frumoasă a homosexualităţii,* de exemplu, a crimei sau a iresponsabilităţii, decurgând dintr-o profundă capacitate de înţelegere, poate fi greşit înţeleasă ca incitând la emulaţie. Pentru individul apt de cogniţie B care trăieşte într-o lume cu oameni înfricoşaţi şi uşor manipulabili, aceasta este o povară în plus de responsabilitate pe umerii săi.

---

* Maslow ar fi fost primul care să admită că opiniile cuiva sunt condiţionate de cultura în care trăieşte şi că paiul din ochiul altcuiva va fi mai uşor de arătat cu degetul decât bârna din propriul ochi. Acest paragraf a fost scris în anul 1959.

Care a fost raportul dintre cogniţia B şi cogniţia D la subiecţii mei care treceau prin procesul de autoactualizare? Cum au corelat ei contemplarea cu acţiunea? Deşi la vremea respectivă nu mi-a trecut prin cap să pun aceste întrebări, în această formă, pot relata în retrospectivă impresiile următoare. În primul şi-n primul rând, toţi subiecţii mei au fost mult mai capabili de cogniţie B şi de pură contemplare şi înţelegere, decât populaţia medie, aşa cum am spus de la bun început. Pare să fie o chestiune de gradaţie, dat fiind că orice om pare să fie capabil ocazional de cogniţie B, contemplare pură, experienţă de vârf ş.a.m.d. În al doilea rând, ei erau de asemenea cu toţii mai capabili de acţiune efectivă şi de cogniţie D. Trebuie recunoscut că acesta s-ar putea să fie un epifenomen al selectării subiecţilor din Statele Unite; sau chiar că s-ar putea să fie un produs secundar al faptului că selecţionerul subiecţilor era american. În orice caz, trebuie să menţionez că n-am dat peste nimeni, în căutările mele, care să fie ca un călugăr budist. În al treilea rând, impresia mea retrospectivă este aceea că indivizii cei mai desăvârşiţi la nivel uman, în cea mai mare parte a timpului, duc ceea ce am putea numi o viaţă obişnuită — se duc la cumpărături, mănâncă, sunt politicoşi, se duc la dentist, se gândesc la bani, meditează profund dacă să încalţe pantofii negri sau pe cei maro, se uită la filme tâmpiţele, citesc literatură efemeră. Ne putem aştepta din partea lor, în mod normal, să se enerveze pe pisălogii plicticoşi, să fie şocaţi de fărădelegi şi aşa mai departe, cu toate că această reacţie poate fi mai puţin intensă sau mai nuanţată de compasiune. Experienţele de vârf, cogniţiile B, contemplarea pură, oricare ar fi frecvenţa lor relativă,

par, în termeni numerici absoluţi, să fie experienţe excepţionale chiar şi pentru cei aflaţi în proces de autoactualizare. Acest lucru pare să fie valabil chiar dacă este tot atât de adevărat că oamenii mai maturizaţi trăiesc tot timpul sau în majoritatea timpului la un nivel mai înalt, din anumite puncte de vedere, spre exemplu făcând mai clar deosebirea dintre mijloace şi scopuri, dintre profund şi superficial; fiind în general mai perspicace, mai spontani şi mai expresivi, mai profund legaţi de fiinţele dragi şi aşa mai departe.

Prin urmare, problema pusă aici este mai mult una ultimă, decât imediată, mai mult o problemă teoretică, decât una practică. Şi totuşi, aceste dileme sunt importante nu doar ca efort teoretic de a defini posibilităţile şi limitele naturii umane. Pentru că ele sunt şi generatoare de vinovăţie reală, de conflict veritabil, de ceea am putea numi şi „psihopatologie existenţială reală", trebuie să ne luptăm mai departe cu ele în această calitate de probleme personale.

PARTEA A DOUA

CHESTIUNI DE MANAGEMENT ŞI DE LEADERSHIP

Am putea să-l întrebăm pe contabil: în ce fel de companie ai prefera să-ţi investeşti economiile, într-una care are un volum ridicat de active umane în organizaţie sau într-una care are un volum scăzut de active umane în organizaţie, fără a ţine mai deloc seama de situaţia profitului pe ultimele douăsprezece luni? În care companie ai investi, într-una care se bucură de preţuire în ochii consumatorilor sau într-una care şi-a epuizat rezervele de bunăvoinţă din partea consumatorilor? Într-una care are un moral bun în rândul angajaţilor sau într-una care stă prost cu moralul?

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

INTRODUCERE

În mijlocul unui val impresionant de inovaţii tehnologice, când produsele şi pieţele apar şi dispar cu o viteză care le-ar da rău de mişcare străbunilor noştri, mulţi lideri pur şi simplu uită că, în esenţa sa primordială, activitatea comercială este un demers fundamental uman. Un demers în care oamenii se întâlnesc, stau de vorbă şi muncesc. Este mult mai uşor să mecanizezi ceea ce se întâmplă într-o firmă, decât să descoperi adevăratele bariere care stau în calea performanţei deschizătoare de drumuri şi a reinventării. Şi totuşi, exact barierele de acest fel sunt cele care împiedică multe organizaţii să valorifice potenţialul oamenilor lor.

Progresia noastră naturală spre mecanizarea organizaţiilor umane este una asupra căreia Maslow avertiza cu aproape treizeci de ani în urmă. El a prezis că eforturile de acest fel îi vor aliena până la urmă pe oamenii care alcătuiesc nucleul vital al organizaţiei. El a vorbit şi despre nevoia aproape inerentă a liderilor de a-i aşeza pe oameni în „căsuţe" sau categorii, pentru a-i putea organiza mai bine. Maslow a numit acest proces „rubricizare" (sau „etichetare"), afirmând că tacticile de acest fel ne împiedică să înţelegem pe deplin condiţia umană. El a definit rubricizarea ca pe „o formă meschină de cunoaştere, o catalogare rapidă şi facilă, menită să ne scutească de efortul necesar pentru un demers mai atent de descriere, percepere şi gândire... A plasa pe cineva într-un sistem necesită mai puţină energie decât a-l cunoaşte în mod individual".

În prea multe organizaţii, continuăm şi acum să-i etichetăm şi să-i mecanizăm pe oamenii care fac parte din firmă. Această abordare subestimează capacităţile

oamenilor şi nu ţine seama de dezideratul dezvoltării lor naturale.

Cine altul ar fi mai potrivit să ne ajute să înţelegem latura umană a întreprinderii, decât Abraham Maslow, psihologul socotit un mare umanist? În colecţia de articole şi eseuri din partea a doua a acestei cărţi, el atinge subiecte de discuţie care sunt la fel de actuale azi, pe cât erau de nelalocul lor în timpul vieţii lui Maslow. Este vorba despre concepte cum ar fi relaţia pe termen lung cu clienţii, fidelizarea clienţilor, tacticile de vânzări care să rezulte în relaţii pe termen lung, rolul întreprinzătorului în societate şi importanţa comunicării.

NECESITATEA UNOR POLITICI MANAGERIALE LUMINATE*

Cu cât oamenii devin mai evoluaţi, mai sănătoşi psihologic, cu atât mai necesară va fi o politică de management luminat, pentru a putea supravieţui concurenţei, şi cu atât mai handicapată va fi întreprinderea cu o politică autoritară.

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Oamenii cresc şi se dezvoltă, fie în termenii sănătăţii efective a personalităţii lor, fie în cei ai aspiraţiilor pe care le au, mai ales în Statele Unite şi mai ales femeile şi alte grupuri dezavantajate. Cu cât oamenii au un grad de dezvoltare mai înaintat, cu atât mai prost va funcţiona managementul autoritar, cu atât oamenii vor avea un randament mai slab în relaţia autoritară şi cu atât mai

* *Sursă*: A. H. Maslow, *Maslowon Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). Copyright © 1998, Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

mult o vor detesta. În parte, acesta este rezultatul faptului că, atunci când omul are de ales între o plăcere de ordin înalt şi una comună, practic întotdeauna o vor alege pe prima, dacă ambele îi sunt cunoscute prin experienţă directă. Ce înseamnă aceasta este că oamenii care au trăit situaţia de libertate nu vor mai putea nicicând să se împace cu sclavia, chiar dacă nu au protestat deloc împotriva aservirii, *înainte* de a fi văzut cum se trăieşte în libertate. Acelaşi lucru este valabil cu toate plăcerile de ordin superior; oamenii care au cunoscut pentru prima oară sentimentul demnităţii şi al respectului faţă de sine nu vor mai putea să se mulţumească niciodată cu condiţia de sclav, chiar dacă nu s-au răsculat niciodată înainte de-a fi fost trataţi cu demnitate.

Dacă se învaţă cu binele, oamenii nu mai înghit să fie prost trataţi. Adică, ei devin mult mai puţin împăcaţi şi dispuşi să accepte condiţii inferioare de trai. Aceasta înseamnă în general că, cu cât societatea se dezvoltă mai bine, cu cât are politici publice mai bune, un sistem de învăţământ mai bun etc., cu atât oamenilor li se va potrivi mai puţin un management pe baza Teoriei X, nişte politici autoritariste, o conducere gangsterească sau o educaţie în universităţi-închisoare, şi cu atât mai mult vor avea ei nevoie, şi vor cere ei înşişi, un management eupsihic, o educaţie care să îngăduie dezvoltarea personală ş.a.m.d. Într-un asemenea mediu, ei vor munci bine; sub un management ierarhic autoritarist, ei vor munci prost şi se vor arăta rebeli şi ostili. Acest lucru e de aşteptat să se manifeste în moduri pragmatice, adică în termenii producţiei, ai calităţii, ai identificării cu managerii şi aşa mai departe.

Dacă se învaţă cu condiţii bune, oamenii nu mai înghit condiţiile proaste.

Ce înseamnă toate acestea, din punctul de vedere al situaţiei competitive din Statele Unite? Ei bine, având în

vedere gradul de dezvoltare a personalităţii existent în această societate, înseamnă că managementul eupsihic sau luminat a început deja să devină un factor competitiv. Altfel spus, metoda managerială pe stil vechi se transformă văzând cu ochii într-o abordare uzată moral, punând întreprinderea autoritară într-o poziţie din ce în ce mai puţin avantajoasă în competiţia cu alte întreprinderi din aceeaşi ramură, dar care aplică un management luminat şi, ca urmare, scot pe piaţă produse mai bune, servicii mai bune etc. Cu alte cuvinte, managementul pe stil vechi ar trebui să iasă curând din uz, chiar şi în sens contabil, în sens economic, în sensul concurenţei, exact în acelaşi fel în care orice întreprindere devine învechită şi cade într-o poziţie defavorabilă în raport cu concurenţa, dacă foloseşte maşinării perimate.

Acelaşi lucru e valabil şi în cazul oamenilor uzaţi moral. Cu cât oamenii devin mai evoluaţi, mai evoluaţi psihologic, cu atât devin mai sănătoşi psihic, confirmând ipoteza de mai sus. Astfel, politica unui management luminat va deveni necesară pentru a supravieţui în condiţii de concurenţă şi va fi handicapantă pentru întreprinderea cu o politică autoritaristă. Ceea ce înseamnă tot felul de alte lucruri teoretice: de pildă, cu cât devin mai bune şcolile noastre, cu atât va fi mai mare avantajul economic pentru managementul luminat. Cu cât instituţiile religioase devin mai luminate, respectiv cu cât atitudinea lor este mai liberală, cu atât mai mare va fi avantajul competitiv pentru întreprinderea administrată de o manieră luminată şi aşa mai departe.

De aceea sunt eu atât de optimist în privinţa viitorului pe care îl prevăd politicii manageriale eupsihice, de aceea o consider eu ca fiind valul viitorului. După toate probabilităţile, condiţiile generale în plan politic, social şi economic nu se vor schimba în vreun mod

fundamental; altfel spus, eu cred că ne aflăm într-un punct mort, în plan politico-militar. Ca urmare, mă aştept să văd cum continuă în acelaşi fel tendinţele actuale de creştere în religie şi industrie, în politică şi educaţie etc. La drept vorbind, tendinţa de favorizare a managementului eupsihic ar trebui să se amplifice, pentru că este o îndreptare spre mai mult internaţionalism şi nu mai puţin, ceea ce, mai departe, va obliga la tot felul de alte schimbări propice dezvoltării personale, atât în societatea noastră, cât şi în altele. Acelaşi lucru este probabil valabil pentru dezvoltarea automatizării, chiar dacă aceasta va aduce cu sine şi o mulţime de probleme locale. Acelaşi lucru se poate spune şi despre posibilitatea ca noi să trecem către o economie a păcii, care pune mult mai puţin accent pe apărare şi pe cheltuielile militare. Această tendinţă va favoriza şi ea, cred eu, managementul luminat sau managementul democratic, în detrimentul celui autoritarist sau de modă veche.

Din câte se pare, ar putea fi de dorit să coordonăm, până la urmă, sub conducerea unui al nouălea vicepreşedinte (în plus faţă de cei opt ai lui Drucker), ceea ce am putea numi „tendinţa eupsihică", favorizarea creşterii, ridicarea nivelului de personalitate al tuturor angajaţilor unei întreprinderi, inclusiv al managerilor. Perfect adevărat, acum, că acest lucru ar putea fi cuprins şi, probabil, este inclus, în planurile luminate din departamentul şapte, al „atitudinii şi performanţei angajaţilor", precum şi în departamentul şase al lui Drucker, legat de „performanţa şi dezvoltarea managerială". Nu ştiu dacă acest al nouălea departament este necesar *astăzi*, dar s-ar putea să devină într-o zi profesionalizat şi impunând un gen diferit, o constelaţie diferită de instruire, decât cea din departamentul şase sau şapte al lui Drucker. De exemplu, o platformă largă

de pregătire filosofică, psihologică şi psihoterapeutică, precum şi educaţională, ar fi cu siguranţă extrem de puternic implicată în al nouălea departament.

Acest al nouălea departament s-ar putea curând dovedi deosebit de important şi l-am putea vedea precipitat în fapt, din cauza cerinţelor războiului rece. După cum arată lucrurile acum, se pare că s-a intrat într-un impas militar şi într-un impas de utilitate în privinţa armelor fizice, chimice şi biologice. Acestea nu mai sunt absolut deloc utile în războiul rece, doar cât să preîntâmpine o izbucnire pe faţă a ostilităţilor armate. Modul în care războiul rece va fi câştigat sau va înclina balanţa într-o parte sau alta va fi în termenii „produselor umane", ieşite de pe „linia de montaj" a societăţii ruse şi de pe cea a societăţii americane. Dat fiind că războiul rece constă la ora actuală din tot soiul de manevre politice, sociale, educaţionale şi personale executate în faţa naţiunilor neutre — adică fiecare tabără se străduieşte să-şi adjudece opinia favorabilă a *acestor* ţări — , atunci firesc că se pun la socoteală tot felul de lucruri nemilitare. Unul este prejudecata rasială, capitol la care ruşii deţin în prezent un formidabil avantaj în faţa americanilor, cu deosebire din punctul de vedere al naţiunilor africane.

Dar în final, toate acestea se vor însuma probabil în termenii a ce fel de persoană, ce fel de individ mediu, produce în ultimă instanţă fiecare dintre cele două culturi. Acest aspect devine în mod constant din ce în ce mai important, pe măsură ce devine tot mai uşor să călătoreşti pe glob. Turiştii, oamenii de afaceri în căutare de oportunităţi, savanţii invitaţi, schimburile culturale, acestea sunt lucrurile care fac în prezent mare impresie şi care vor fi din ce în ce mai importante. Dacă americanii pot să pună în circulaţie un tip mai bun de fiinţă umană decât ruşii, acest lucru va tranşa în cele din

urmă problema. Americanii vor fi pur şi simplu mai iubiţi, mai respectaţi, socotiţi mai demni de încredere ş.a.m.d. Iar dacă aşa stau lucrurile, atunci instituirea tendinţelor de favorizare a dezvoltării în industrie devine o chestiune de înaltă politică naţională, ba chiar de programe accelerate, cum a fost cel de realizare a bombei atomice. Dacă ar fi să investim în aşa ceva banii pe care i-am cheltuit pentru bomba atomică, şi pe care acum îi băgăm în rachete cu rază lungă de acţiune şi în programul spaţial, am putea obţine un profit al naibii de bun, în sensul câştigului politic. Ar putea chiar să devină o chestiune de politică naţională, înfiinţarea acestui post de al nouălea vicepreşedinte psihologic, în fiecare ramură industrială, parţial ca serviciu public şi parţial la cererea autorităţilor statului, a ministerului afacerilor externe etc.

(Acesta este încă un exemplu de interrelaţionare sporită, atât în teorie, cât şi în practică, plus sporul de sinergie şi simbioză la nivelul oricărei ramuri industriale şi al societăţii ca întreg. Mai departe, genul acesta de lucru garantează că simbioza respectivă va creşte de la an la an, în loc să scadă, şi că legăturile dintre guvernare şi industrie vor fi mai multe şi mai bune, nicidecum invers. Orice industrie reprezintă întreaga societate. Orice industrie are de asemenea funcţia de a produce buni cetăţeni sau răi cetăţeni, într-o democraţie.)

Calitatea produsului realizat are şi o valenţă internaţională, circumscrisă războiului rece, precum şi o valenţă personală, locală şi naţională. Faptul că acest lucru reprezintă un considerent practic de zi cu zi se vede deja foarte limpede, chiar dacă America nu-şi dă seama la fel de bine ca alte ţări. Stereotipul din majoritatea ţărilor lumii este că un stilou american are mai multe şanse să fie bun, funcţional şi eficient, decât dacă provine din altă ţară. Şi mai avem şi recentul

exemplu al cooperării timide, pline de modestie, dintre guvernul Japoniei şi ramurile industriale ale acestei ţări, în a trece deliberat la produse de mai bună calitate. Stereotipul produselor japoneze de dinainte de război era că nu pot fi decât imitaţii neglijent făcute, ieftine şi de slabă calitate. Dar deja am început să ne gândim la produsele japoneze cam în acelaşi fel în care obişnuiam să privim altădată „lucrul nemţesc", adică să socotim că un produs german nu poate fi decât de foarte înaltă calitate şi executat cu cea mai mare grijă şi pricepere. Ţările se văd judecate, într-o anumită măsură, prin calitatea automobilului sau a aparatului de fotografiat pe care îl produc. Mi se spune despre calitatea germană că ar fi scăzut. Dacă aşa stau lucrurile, atunci statutul Germaniei de Vest în ochii întregii lumi va scădea. Va fi considerat, la un nivel inconştient, ca având mai puţină prestanţă şi o performanţă mai slabă, ca naţiune. Firește, dat fiind că orice vest-german tinde să se identifice cu ţara lui şi tinde s-o introiecteze, aceasta înseamnă o diminuare a stimei de sine pentru fiecare cetăţean, exact la fel cum creşterea calităţii japoneze şi a respectului general faţă de produsele lor înseamnă o creştere a stimei de sine pentru fiecare cetăţean japonez. Acelaşi lucru este adevărat şi pentru Statele Unite, la un mod foarte general.

Scrisoare de la Peter Drucker*

PETER F. DRUCKER
138 North Mountain Avenue
Montclair, New Jersey 07042

15 septembrie 1966

Dr. Abraham Maslow
Universitatea Brandeis
Waltham, Massachusetts

Dragă domnule profesor Maslow,

Scrisoarea aceasta are cam şapte ani întârziere. Am fost mai mereu pe punctul de a vă scrie, în ultimii vreo şapte ani, ca să vă spun cât de multe am învăţat de la Domnia Voastră şi cât de profund recunoscător vă sunt. Dar, de fiecare dată când m-am aşezat să scriu, am pornit o lungă discuţie — şi cât ai clipi, m-am trezit argumentând cine ştie ce aspect minor şi uitând complet motivul cu adevărat important pentru care voiam să vă scriu: respectiv, ca să-mi exprim recunoştinţa.

Lucrul acesta mi s-a întâmplat mai ales după ce v-am citit *Managementul eupsihic.* (O măsură a recunoştinţei mele este faptul că m-am împăcat cu acest titlu — ceea ce chiar se cheamă toleranţă, pentru un bătrân autor profesionist care de-o viaţă întreagă are o relaţie de dragoste cu limba. De ce nu „bine temperat"? Sau pur şi simplu „echilibrat"?) Mi s-a părut a fi o carte extraordinar de perspicace şi de

Sursă: Scrisoare din partea lui Peter Drucker către A. H. Maslow, reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi cea a Archivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

stimulatoare, care m-a făcut să înţeleg o sumedenie din propriile mele gânduri, m-a făcut să-mi pun întrebări şi m-a făcut să învăţ. Şi tocmai pentru acest motiv îi citesc pe alţii. Mă tem că nu voi fi niciodată dat drept exemplu între universitari, ca interesat eminamente de „ce e drept", şi cu atât mai puţin de „cine are dreptate". Întotdeauna voi pune mai întâi întrebarea: „Ce pot lua eu de aici?" şi „Cum pot folosi eu asta?" Iar toate cărţile Domniei Voastre au fost de cea mai mare valoare şi importanţă pentru mine, în privinţa a ceea ce am învăţat din ele, în privinţa a ceea ce am luat din ele şi în privinţa a ceea ce mi-au permis ele să înţeleg şi să fac. Că sunt sau nu neapărat de acord cu tot ce scrie acolo, e perfect irelevant — şi, ca atare, îndelungatele controverse în care m-am trezit că mă lansez, de fiecare dată când m-am aşezat în trecut să vă scriu, devin şi ele irelevante.

Dar ştiu că, din clipa în care voi începe să vă citesc noul volum, *O psihologie a ştiinţei*, pe care tocmai l-am descoperit aşteptându-mă pe birou după ce m-am întors dintr-o călătorie în Pacific, mă va stârni iar să intru în dispută cu Domnia Voastră. Şi, înainte ca acest lucru să întârzie şi mai mult scrierea unei scrisori de mulţumire, de simplă, dar sinceră recunoştinţă, m-am gândit să mă aşez la masă şi să vă spun cât de mult vă datorez, cât de multe lucruri am învăţat de la Domnia Voastră, cât de mult vă admir volutele minţii şi textura personalităţii, solidă şi în acelaşi timp mătăsoasă, şi, una peste alta, cât de mult au însemnat pentru mine scrierile Domniei Voastre.

Poate într-o zi nu prea îndepărtată voi avea plăcerea să vă întâlnesc în carne şi oase, reuşind

astfel să vă transmit în persoană admirația și recunoștința mea.

Cu stimă, al Domniei Voastre,

Peter Drucker

AGENŢII DE VÂNZĂRI ŞI CLIENŢII BUNI ŞI LUMINAŢI*

Un bun angajat în vânzări reprezintă „ochii şi urechile" companiei... el este ambasadorul întreprinderii... El este firma văzută de la distanţă... orice întreprindere ar trebui să aibă un feedback foarte constant despre cererea consumatorilor, despre nevoile pieţelor, despre satisfacţia şi insatisfacţia pe care le provoacă produsul, iar angajatul în vânzări este exact persoana potrivită să culeagă aceste informaţii şi păreri. El este şi vicepreşedintele responsabil cu inovarea şi dezvoltarea viitoarelor produse, nu doar un simplu ins care vinde ceva.

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

---

* *Sursă*: A.H. Maslow, *Maslowon Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). Copyright © 1998, Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

Dacă pornim de la modelul nostru standard al întreprinderii care rezistă un lung interval de timp şi rămâne sănătoasă, atât în sens homeostatic, cât şi în cel al creşterii, şi dacă includem toate lucrurile despre care am dedus că o asemenea întreprindere trebuie să le aibă pentru a rămâne sănătoasă, atunci şi aceasta va conta, ca factor şi criteriu, pentru felul în care îi definim pe comerciant şi pe client. Aşa cum stau lucrurile acum, concepţiile şi definiţiile curente referitoare la agentul de vânzări şi la client diferă foarte puţin, în principiu, de noţiunea pişicherului şi de cea a fraierului — „s-a întâlnit hoţul cu prostul". Modul de raportare între cei doi se vede foarte limpede din limbajul folosit, care implică fie păcălirea clientului de către vânzător, fie păcălirea vânzătorului de către client, şi care discută pe larg despre cine pe cine a fraierit, cine pe cine a ţepuit, cine de cine a profitat sau cine pe cine a exploatat. Sau, e ca şi cum se vorbeşte uneori despre client ca despre o biată oiţă grasă şi frumoasă, al cărei sânge este supt de ţânţarii mai deştepţi, de lipitori sau de mai ştiu eu ce, adică nu e nimic altceva decât un animal-gazdă pentru nişte paraziţi — o victimă nevinovată, dar care nu merită pic de respect, fiind acolo doar pentru a se lăsa folosită sau exploatată.

Stereotipul actual este acela că agentul comercial reprezintă genul de persoană cu bătaie scurtă în timp. Adică, agentul comercial vrea să obţină pe loc o comandă sau un succes rapid; el vrea să facă această vânzare de azi şi nu se gândeşte prea mult la ce se va întâmpla săptămâna viitoare; nici nu stă să cugete la ce se va întâmpla cu întreprinderea în general sau cu celelalte birouri de vânzări din alte părţi ale ţării etc. El se concentrează pe imediat, pe „aici şi acum"; el are bătaie scurtă nu doar în timp, ci şi în spaţiu. Acesta este genul de persoană considerată tipică pentru un agent de

vânzări; agentul de vânzări bun, care se bucură de succes; el este, pur şi simplu, cel care poate să vândă un produs astăzi, toate celelalte condiţii rămânând neschimbate, şi cu cât produsul e mai prost sau condiţiile sunt mai proaste, cu atât el este considerat a fi mai bun dacă reuşeşte să facă vânzare.

Dar managementul realist şi întreprinderea sănătoasă fireşte că au nevoie de un gen diferit de persoană şi de un gen diferit de relaţie între vânzător şi client. Mai întâi de toate, angajatul în vânzări trebuie să fie cu bătaie mai lungă în timp, cu bătaie mai lungă în spaţiu, şi cu o perspectivă mai largă de gândire în ceea ce priveşte cauzele şi efectele, şi relaţiile holistice. De ce? Păi, în general, pentru că relaţiile dintre întreprinderea sănătoasă şi clientul său sunt mult diferite, atunci când se presupune că aceşti clienţi trebuie păstraţi pe o durată de un secol. Un client bun, în condiţii ideale sau într-un univers eupsihic, ar fi persoana care vrea cel mai bun produs, care este inteligentă, realistă, raţională, virtuoasă şi morală etc. şi care va alege de o manieră raţională produsul cel mai bun, preţul cel mai scăzut, calitatea cea mai înaltă, care va fi şi înclinat să judece produsul şi întreprinderea şi tot ceea ce are legătură cu produsul în termenii moralităţii şi ai integrităţii agentului de vânzări şi ai întreprinderii în general. Cu alte cuvinte, el se va supăra dacă este escrocat sau minţit ori dacă este dus cu preşul să accepte ceva care nu prea este aşa cum ar trebui să fie.

De pildă, pot folosi ca exemplu modul în care am încercat eu să-mi fac viaţa mai simplă pe când eram managerul unei făbricuţe. Le-am spus furnizorilor că nu doresc să-mi consum timpul inspectând cu atenţie tot ceea ce aduceau ei la mine în fabrică; doream să pot avea încredere în ei. Le-am spus că voi da o comandă, dar nu voi inspecta materialele furnizate. După care, dacă

descopăr că am fost păcălit, voi reclama cum se cuvine înşelătoria şi voi face tot ce ce se cuvine ca să-mi recuperez paguba, desigur, dar, în plus, nici nu voi mai dori să am de-a face cu ei vreodată în viitor, iar ei vor pierde astfel posibilitatea unei relaţii profitabile. Cu unul dintre furnizori exact aşa s-a şi întâmplat. Într-un mod cât se poate de stupid, omul acela mi-a trimis nişte produse complet inadecvate. A trebuit să-mi bat capul cu a le trimite înapoi şi a-mi recupera banii pe ele şi i-am spus insului să nu-mi mai livreze niciodată nimic, fiindcă nu-i voi mai accepta produsele, indiferent ce preţ ar pune pe ele. După aceea, el chiar a încercat să-i şunteze pe alţii, oferindu-mi un preţ mai mic decât al lor, dar eu am refuzat să profit de acest lucru şi, în fapt, n-am mai vrut să aud de el. Ceea ce a făcut el, efectiv, a fost să piardă un client. S-a purtat ca şi cum afacerea lui nu avea să meargă decât timp de două săptămâni, apoi să tragă oblonul. Acelui ins nu i-a păsat de buna mea părere. Comerciantul care face un asemenea lucru va distruge, pe termen lung, întreprinderea al cărei reprezentant este (şi, dat fiind că vorbim aici despre întreprinderi de lungă durată, chestiunea devine esenţială). Cu alte cuvinte, „un client eupsihic“ este unul căruia nu-i place să fie tras pe sfoară, unul care apreciază dacă întreprinderea şi reprezentantul ei ţin seama de interesele lui.

Pe de altă parte, a lua în serios interesele clientului şi a încerca efectiv să-l serveşti sau să-l ajuţi aşa cum se cuvine, chiar dacă aceasta va însemna uneori să-l faci cu bună ştiinţă şi din proprie voinţă să cumpere un produs concurent, şi nu pe al tău, este o atitudine la fel de utilă, pentru că îl face pe client să capete un sentiment de încredere şi garantează că, dacă întreprinderea ta reuşeşte la un moment dat să scoată un produs mai bun, poate conta pe client să-l cumpere.

Toate acestea presupun un gen de cinste pe care cu siguranţă n-o putem considera implicită la majoritatea fiinţelor umane de azi; altfel spus, pleacă de la aşteptarea că un manager de întreprindere *ar vrea* ca un client să cumpere cel mai bun produs, chiar dacă acesta este fabricat de o întreprindere concurentă. Adică, el ar vedea că acest lucru reprezintă un fel de dreptate şi cinste şi, chiar dacă lui personal îi dăunează pe moment, pe termen lung va fi de folos atât pentru el, cât şi pentru tot restul lumii — cel puţin la nivelul trebuinţelor superioare şi la cel al metamotivaţiilor. Aceasta, firește, impune să existe un grad enorm de obiectivitate şi detaşare. Realitatea este că se întâmplă totuşi să vedem din când în când aşa ceva în societatea noastră; de exemplu, un preot care şi-a pierdut credinţa religioasă, deşi aceasta rezidă numai în capul lui şi este o chestiune în totalitate privată, va face ceea ce se cuvine din partea unui om cinstit şi va cere să fie revocat din postul lui. Acelaşi lucru se aşteaptă din partea celor aflaţi într-o situaţie politică, adică, mă rog, în anumite tipuri de posturi publice; dacă nu mai sunt de acord cu guvernarea, renunţă de bunăvoie la funcţiile lor şi îşi dau demisia. Dacă ar persista vreme mai îndelungată condiţiile favorabile, ar fi de aşteptat să apară tot mai multe exemple de asemenea obiectivitate, purtare aleasă şi onestitate. Foarte rar în ziua de azi, dar totuşi câteodată, vedem aşa ceva la o relaţie între îndrăgostiţi.

Bănuiesc că ar însemna să cer prea mult de la majoritatea oamenilor de afaceri şi a agenţilor de vânzări, dacă mi s-ar părea normal ca ei să-i indice clientului că există un produs concurent pe care el ar trebui să-l încerce şi care s-ar potrivi probabil mai bine pentru ceea ce doreşte el, dar, cu toate acestea, cred că se poate demonstra că, într-o întreprindere sănătoasă care vrea să dureze în timp, exact acest lucru îi va aduce

un câştig bun; adică, onestitatea de acest fel va aduce un profit, în aceste condiţii favorabile. Rezultă, de asemenea, că situaţia în care Andy Kay* încerca să aducă o schimbare este de dorit ca un fel de condiţie ideală, de pildă să nu-ţi mai baţi capul cu a te vârî pe sub pielea a tot soiul de oameni antipatici, cu a-i mitui, cu a-i scoate la masă sau cu a mima o amiciţie personală cu ei, pur şi simplu în speranţa că astfel i-ai putea determina să-ţi cumpere produsele. E perfect rezonabil să te întrebi, la fel ca Andy Kay, ce fel de viaţă ar mai fi asta?! Ce fel de viaţă aş mai duce, obligat să fiu un ipocrit şi să mă prefac că sunt prieten cu nişte oameni pe care de fapt nu-i agreez deloc? La ce bun, atunci, că mai am afacerea mea, că mi-am luat în mâini propria soartă, dacă nu dispun de libertatea de a nu ieşi la masă cu oameni care-mi displac?

Această politică se transferă şi în strategia de a nu rezerva bani pentru o astfel de mituire, care în esenţă înseamnă să-l zăpăceşti pe client, să confunzi lucrurile, încercând să-l determini, prin sugestie persuasivă, să cumpere un produs de calitate inferioară dintr-un sentiment de recunoştinţă personală, de loialitate faţă de tine sau aşa ceva. Şi aici se poate atrage atenţia că, dacă clientul este o persoană raţională, tocmai un lucru de genul acesta îl va face să fie de două ori suspicios în privinţa meritelor produsului. Un produs bun nu are nevoie de soiul acesta de contaminare, de înconjurare

* Andrew Kay, om de afaceri, inventator şi manager american, născut în 1919. Absolvent al MIT, a lucrat mai întâi în industria apărării, după care, în 1952, a fondat compania Non-Linear Systems (NLS), care fabrica aparatură de înaltă precizie. Maslow a petrecut vara anului 1962 studiind la faţa locului modul original de organizare a producţiei de la NLS, adică echipe autonome de muncă, în locul clasicei abordări a „liniei de montaj", prevalentă la acea dată în industrie. Concepţia „managementului luminat", propusă de Maslow, are la bază această experienţă de cercetare a lui Maslow la compania lui Andy Kay. (*N.t.*)

prevenitoare sau de mituire. Şi exact la fel cum un om onest se va simţi oripilat în faţa unei oferte de mită, tot atât de mult îl va dezgusta necesitatea de a fi el acela care oferă mită.

În nişte condiţii economice ideale, tot ce poate cere o întreprindere, sau tot ce *ar trebui* să ceară, este ca produsul cel mai bun să câştige. Aceasta este concurenţa corectă, liberă şi deschisă, pe care este de dorit s-o avem. Prin urmare, rezultă logic că exact aceiaşi oameni care consideră că produsul cel mai bun ar trebui să câştige ar trebui să privească cu dezgust orice factori care ar genera confuzie asupra acestei probleme fundamentale (în orice prezentare sistematică a acestui punct de vedere, ar fi foarte oportun aici să strângem la un loc exemple în care adevărata servire a clientului a rentat nu doar pentru acesta, ci şi pentru organizaţia însăşi).

Angajatul de vânzări al întreprinderii luminate, aşadar, are funcţii care sunt diferite de cele tradiţional-convenţionale. Una la mână, el trebuie să-şi cunoască produsul atât de bine pe cât îi este necesar, el trebuie să fie o persoană bine informată despre starea pieţei, despre nevoile clienţilor săi, despre întreg domeniul său de activitate, despre întreg sectorul de industrie în care lucrează. Lucruri concrete, sinceritate, onestitate, adevăr, eficienţă — acestea ar trebui să fie mottourile sale. (Să nu uit să subliniez că acest lucru este spus nu numai din raţiuni morale, sau nu doar din simple raţiuni morale ori raţiuni apriorice de orice fel, ci în temeiul faptului că întreprinderea va avea de câştigat de aici, că, în astfel de condiţii, pe termen lung, virtutea de acest fel va aduce efectiv un câştig, inclusiv în termeni egoişti. Dar e cel mai bine ca afirmaţia finală să fie formulată în termenii sinergiei, adică să-i explic cititorului că, la un înalt nivel al condiţiilor bune şi al umanităţii bune, egoismul şi nonegoismul, interesele

private şi interesele publice nu sunt extreme opuse sau nu se exclud reciproc, ci se reunesc sub forma unui nou tip de unitate.) Un alt mod de a spune acest lucru este acela că reprezentantul de vânzări trebuie să fie, atunci, un om integru, un om în care se poate avea încredere, un om al cărui cuvânt va fi crezut, un om al cărui cuvânt este la fel de angajant ca semnătura, un om de onoare, un gentleman (în contrast flagrant cu stereotipul standard convenţional al comis-voiajorului de altădată, care este opusul tuturor acestor lucruri).

În sfârşit, mai trebuie accentuat cu putere încă un lucru care lipseşte din tot ce-am citit pe tema agentului comercial, anume că acesta mai are o funcţie, în întregime colaterală celei de a vinde pur şi simplu. El reprezintă „ochii şi urechile" companiei, ba mai mult decât atât, el este reprezentantul sau ambasadorul firmei. El este compania văzută de la distanţă. În primul rând, orice întreprindere ar trebui să aibă un feedback foarte constant despre cererea consumatorilor, despre nevoile pieţelor, despre satisfacţia şi insatisfacţia pe care le provoacă produsul, iar reprezentantul comercial sau angajatul în vânzări este exact persoana potrivită să culeagă aceste informaţii şi păreri. Aceasta presupune, mai mult, ca angajatul în vânzări sau reprezentantul comercial sau agentul sau marketerul, indiferent cum va alege firma în final să-l denumească (termenul „comis-voiajor" nu prea se mai potriveşte azi), îşi asumă absolut fiecare funcţie din toată întreprinderea, în măsura în care aceste funcţii sunt importante în situaţia lui particulară şi în momentul respectiv: de pildă, el este, să zicem, şi vicepreşedintele responsabil cu inovarea şi dezvoltarea viitoarelor produse, nu doar un simplu ins care vinde ceva.

Un alt mod de a privi tipul viitorului marketer este prin a îndepărta din acest concept conotaţia implicită

a manipulării. Cum stau lucrurile acum, agentul comercial obişnuit se consideră pe sine un manipulator, consideră că psihologul, de exemplu, ar fi cineva care manipulează şi controlează, adică funcţionând parţial pe baza faptului că ascunde nişte informaţii, nişte adevăruri. Dar, în principiu, noua concepţie luminată privind activitatea de vânzări sau de marketing trebuie să se bazeze, la fel ca toate celelalte aspecte ale oricărei întreprinderi bune, pe dezvăluirea în totalitate a faptelor, pe sinceritate şi onestitate, pe credinţa în adevăr. Ei da, pentru a fi în stare să faci acest lucru, e nevoie de un anumit tip de caracter. Prin urmare, trebuie să se facă o schimbare în politicile de selecţie; reprezentantul de vânzări care este angajat acum să lucreze într-o întreprindere luminată care se pregăteşte pentru viitor trebuie să fie format profesional de o manieră diferită şi trebuie să aibă genul de personalitate capabilă să asimileze aceste noi cerinţe.

NOTE SUPLIMENTARE LA AGENŢII DE VÂNZĂRI ŞI CLIENŢII BUNI ŞI LUMINAŢI*

Ar trebui să putem instituţionaliza pe viitor, folosind avantajele tehnologiei, toate lucrurile care ţin de abordarea democratică, comunicativă, respectuoasă, afectuoasă, în care se ascultă cu atenţie, şi care urmăreşte satisfacţia clientului. Cu alte cuvinte, păstrând toate avantajele firmei mici, dar speculându-le pe cele ale firmei mari.

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Conceptul agentului de vânzări de tip luminat şi cel al clientului luminat se bazează amândouă pe ipoteza unui produs bun şi util. Dacă produsul pe care îl scot eu nu

* *Sursă*: A. H. Maslow, *Maslow on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). Copyright © 1998, Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

este bun, atunci acest management de tip Y va distruge întreaga întreprindere, la fel cum adevărul în general nimiceşte neadevărul, falsitatea şi şarlatania. Un alt mod de a spune acest lucru ar fi că managementul întemeiat pe Teoria Y nu funcţionează decât pentru situaţiile oneste, în care toată lumea acordă încredere produsului, poate să se identifice cu el şi să fie mândră de el. În situaţia contrară, dacă produsul nu este bun şi trebuie să se ascundă adevărul despre el, să se recurgă la prefăcătorie şi minciuni, atunci nu sunt posibili decât manageri, clienţi şi angajaţi de vânzări de tip X. Invers, dacă se foloseşte efectiv Teoria X, atunci acest lucru indică o posibilă lipsă de încredere în produs şi în raţionalitatea clientului (presupunând că acesta nu are destulă minte încât să aleagă produsul cel mai bun şi presupunând că este suficient de prost încât să se lase dus de nas şi tras pe sfoară de nişte date irelevante.) În fapt, acest lucru sugerează că măsurarea nivelului de raţionalitate al clientului ne-ar da o indicaţie despre ce tip de management să folosim pentru a obţine maximum de succes. Raţionalitatea scăzută ar indica faptul că o firmă de succes ar trebui să folosească filosofia Teoriei X. Raţionalitatea ridicată a clientului ar indica faptul că ar fi mai bine şi mai profitabil să se folosească managementul bazat pe Teoria Y.

CHESTIUNI MANAGERIALE*

Materialul următor este o relatare edificatoare pentru felul în care se aplică în mediul de muncă teoria motivaţiei umane a lui Maslow.

S-a întâmplat să dau — în această platformă industrială despre care vorbesc, este o întreprindere de aparate electronice —, s-a întâmplat să dau accidental peste clădirea nouă, de curând construită, şi m-a lovit aproape ca un trăsnet, pentru că se putea spune că îndeplinea chiar aici, sub nasul meu, practic toate condiţiile ideale extrapolate, condiţiile utopice pe care eu le aşternusem pe hârtie pentru creativitate, adică pentru creativitatea în arhitectură. În acest caz particular, am devenit foarte, foarte curios să văd cum a fost posibil, cum s-a putut întâmpla, cum a apărut clădirea aceasta, cum a fost posibilă această fabrică, cum

* *Sursă*: Material dintr-o prelegere a lui A.H. Maslow în care vorbeşte despre McGregor, Likert şi alţii (1955), reprodus cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi cea a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

omul care răspundea de ea, cei responsabili, construiseră o clădire atât de perfectă, care era extraordinar de bine adaptată trebuinţelor celor care urmau să muncească şi să trăiască în ea, şi cum de s-a putut ca ei să arunce la gunoi planurile arhitectonice standard ale unei fabrici, pentru care plătiseră, apropo, o grămadă de bani. Acesta a fost modul în care am intrat în această situaţie şi am constatat cât de relevant era, pentru mine, pentru profesorul universitar de psihologie interesat de teoria motivaţiei, pentru tot ce făcusem eu de când începusem să scriu despre motivaţie. Încercasem să descopăr metode de a-mi pune la încercare teoria, metode experimentale de laborator, prin care să decid dacă era adevărată sau falsă, sau confirmabilă ori neconfirmabilă, fără a reuşi nicicum. La fel ca tot restul lumii. Literatura experimentelor despre motivaţie e decepţionantă. Pur şi simplu nu duce la nicio concluzie, aproape deloc, precum vă puteţi da seama din puţinul pe care vi l-am împărtăşit. Cărţile de referinţă despre motivaţie se ocupă în majoritate de banalităţi, ba încă din regnul animal. Dar în cazul despre care vorbeam, mi-am dat brusc seama că era vorba despre o situaţie analoagă, aici în mod particular situaţia de muncă, o situaţie anume pe care aş numi-o context organizaţional şi în care există 300 sau 400 de oameni interacţionând unii cu ceilalţi. În această situaţie, mi-am dat eu seama, încercaseră cam toate teoriile mele despre motivaţie, toate concepţiile legate de motivaţie puse în cuvinte de teoreticieni, de clinicieni, le supuneau la testul realităţii şi aveau datele aferente; mi-am dat seama că era posibil să observ ceea ce se petrecea şi ţin minte şi acum momentul în care mi s-a făcut lumină în cap, realizând ce neghiob am fost să cred că voi putea testa aceste aspecte absolut elementare ale naturii umane în spaţiul unei încăperi de laborator,

într-un subsol, în vreo cămăruţă a unui laborator de psihologie, cu câteva animale, eventual, sau nişte aparate, ceva, când era limpede că aceste aspecte cruciale ale firii omeneşti nu puteau fi testate decât într-o situaţie analoagă, şi exact asta făceau oamenii de acolo. Cred că în clipa aceea am renunţat la ideea de laborator, cel puţin în privinţa studiilor motivaţiei, şi m-am întors plin de râvnă şi plin de nerăbdare spre literatura despre care nici măcar nu ştiusem până atunci că există, literatura axată pe aşa-numita teorie a organizării, teoria administrării, situaţia de muncă, teoria sindicatelor, psihologia industrială, teoria personalului şi aşa mai departe, e un volum enorm de lucrări, şi nu doar teoretic-speculative, ci conţinând şi o cercetare foarte bună, cercetare care pe mine oricum m-a impresionat mult mai mult, şi cred că v-ar impresiona şi pe voi, pentru că se ocupă de fiinţe umane în carne şi oase, care sunt în totalitate şi pe deplin implicate, trup şi suflet, în situaţie — nu este o situaţie artificială, nici într-un caz, ceea ce avem noi aici, despre care vorbeam aici, aceste studii, în care uneori găseşti chestiuni de viaţă şi de moarte. În fine, aş spune că acesta ar fi aproape singurul mod în care ai putea testa la scară mare lucrurile pe care le atribui naturii umane. Adică bănuielile tale, speculaţiile privind firea omului. Ceea ce am descoperit a fost că teoria motivaţiei pe care eu o derivasem aproape în totalitate din date clinice, adică din strădania de a-i vindeca pe nevrotici, de a-i face bine, că această teorie era pusă la încercare în această situaţie cu totul diferită, situaţia organizaţională, situaţia de muncă, situaţia de fabrică. De atunci, am găsit acelaşi lucru şi în armată, în forţele aeriene, în orice grupare numeroasă de oameni. De-acum am devenit ambiţios în a încerca să-mi testez teoriile şi la nivelul educaţiei, direcţie în care s-a făcut până acum foarte puţin.

Dar, aşa cum spuneam data trecută, în primul rând aceasta este o punte de legătură foarte bună între psihologia individului şi întregul psihologiei sociale, şi spun acest lucru în cel mai cuprinzător cadru de referinţă posibil. Vă pot trimite, dacă vă interesează gândurile mele pe aceste teme, la un ditamai jurnalul plin de ele, sunt puse la păstrare în biblioteca universităţii. Există acolo o carte trasă la şapirograf, *Observaţii despre psihologia socială în industrie şi management*. Acestea sunt reacţiile mele la toate aceste chestiuni, sugestii, experimente, teorii şi aşa mai departe. A fost bine că a existat clădirea aceea, construită, după părerea mea, într-un mod extrem de inteligent? Oamenii care muncesc în ea, am fost să verific după ce fusese construită, oamenii care muncesc în ea sunt foarte mulţumiţi, foarte încântaţi de ea, se simt foarte bine acolo. Şi viaţa lor profesională este mai fericită. Se vădeşte, de asemenea, că şi profiturile realizate sunt în fapt mai bune, pentru că oamenii care sunt fericiţi pur şi simplu fac o treabă mai bună. Întâmplarea face că ei produc în această fabrică un aparat complicat, extrem de fin şi delicat, cu nişte mecanisme foarte meticulos alcătuite şi exacte, numit voltmetru, care măsoară curentul electric cu o precizie de o miime de volţi, deci trebuie să fie o muncă de înaltă calitate. Trebuie făcută cu dragoste, ca să nu ne ferim de cuvinte... Mă rog, e un amărât de voltmetru. Acum, problema care se pune este cum poţi determina oamenii să facă voltmetre... o întrebare interesantă. Poate nu ştiţi, aceste voltmetre nu se produc decât în două ţări, mi se pare. În majoritatea ţărilor de pe faţa pământului, muncitorii nu-şi iubesc munca suficient de mult încât să poată face o treabă de fineţe. Deci Anglia şi Statele Unite, din câte înţeleg, sunt singurele care produc aceste voltmetre de înaltă precizie. Nu se pot face în niciun alt loc, tocmai

pentru că e nevoie de atâta dăruire. Trebuie să-ţi iubeşti meşteşugul, trebuie să-ţi iubeşti munca şi trebuie să-ţi iubeşti produsul. Ei, de asta ce mai spuneţi?

Socialiştii britanici au descoperit că nu e destul să deţii dreptul legal de proprietate asupra minelor de cărbune. Vreau să spun, nu ţine să le spui minerilor: „Asta e mina voastră, deci vă duceţi frumuşel în subteran şi munciţi acolo opt ore". Se pare că nu are prea mare importanţă, în atitudinea faţă de muncă, de locul de muncă, de cărbune, unde anume ajung în cele din urmă profiturile, dacă intră în trezoreria statului sau în buzunarele altcuiva. Nu pare să aibă mare importanţă pentru insul care-şi petrece viaţa chiar acolo jos, în galeria de cărbune. Iar moralul muncitorilor din minele de cărbune a fost fix la fel de scăzut şi după naţionalizarea minelor, şi înainte. Cred că ideea a început să pătrundă încet-încet şi la iugoslavi, la ruşi, poate chiar în unele ţări de margine, ţările-satelit. Ca să n-o mai lungesc, ceea ce le-aş sugera eu sau ceea ce v-aş spune vouă este să ne desprindem din hăţişul acestei false probleme, cum o socotesc eu, anume că să faci voltmetre bune, stilouri bune sau orice alt lucru bun, care impune exactitate, precizie şi dragoste, hai să zicem şi aşa, este o chestiune de devotament, de dăruire pentru munca ta, şi care este aceeaşi şi pentru fascişti, şi pentru socialişti, şi pentru capitalişti, şi pentru oricine. Pentru că, în orice societate care vrea să scoată nişte stilouri bune, ei se vor confrunta cu chestiunea naturii umane, cu atitudinile faţă de slujbe, cu problema trebuinţelor primare: cum faci ca lucrătorii tăi să fie mulţumiţi şi cum faci ca ei să nu fie mulţumiţi, şi cum faci pentru a-i împiedica, de pildă, să ajungă la vandalism, la duşmănia faţă de munca lor despre care mi-a vorbit un om din această fabrică: era un inginer de producţie originar din Columbia, ţara Columbia din America de Sud, şi care

ne-a povestit în ce mod erau trataţi muncitorii acolo. Cel puţin din câte ne-am putut da noi seama, erau exploataţi, categoric trataţi fără pic de demnitate, la nivelul trebuinţelor inferioare şi cu o frustrare totală a tuturor trebuinţelor de ordin superior, încât inevitabilul se întâmplă: vandalismul ca distracţie. Vreau să spun, dacă îţi urăşti şeful, e o plăcere să strici totul acolo unde lucrezi. Nu se poate să nu fi avut această experienţă cu vreo slujbă, unde să fi avut vreun şef pe care l-aţi detestat. Eu, unul, sigur am avut. În notele mele estivale pomenesc despre o slujbă pe care am avut-o cu mult timp în urmă şi unde vandalismul... ştiu prea bine cum te face să te simţi. Te simţi minunat. Să strici de-a binelea toată şandramaua, pentru un afurisit de şef nemernic care a încercat să te exploateze, să te calce pe cap etcaetera. Acesta era un hotel care funcţiona doar pe perioada sezonului de vară, cu ani în urmă — înainte de era sindicatelor —, unde m-am angajat chelner, credeam eu, iar când am venit la serviciu, am fost pus să fac pe debarasorul, la o zecime din venitul stabilit. Nu mai aveam destui bani ca să mă întorc în oraş, era prea târziu ca să mai caut altă slujbă şi, din câte se pare, insul în cauză le făcuse tuturor celor de acolo aceeaşi figură. Pur şi simplu încerca să stoarcă şi ultimul bănuţ de la tine, în orice mod cu putinţă, aşa că n-am avut încotro, deşi bombăneam cu toţii, clocoteam pe dinăuntru şi fierbeam la foc mic, punând-o de-un pui de ulcer gastric, până când am descoperit în final cum să i-o coacem. Tot hotelul era plin, n-aveai loc să arunci un ac, de 4 iulie, Ziua Naţională, şi ţin minte că am pus pe mese coşuleţele cu portocale pentru care ipochimenul ne ţinuse treji toată noaptea, în picioare, ca să le pregătim, le-am aşezat la locul lor şi pe urmă ne-am luat picioarele la spinare, tot personalul. Pur şi simplu am plecat. Toţi picolii, toţi chelnerii, toate ajutoarele de la bucătărie,

toată lumea s-a dus şi l-a lăsat pe individ cu 300 de oameni aşezaţi la mese. Am şi acum un sentiment de satisfacţie, când îmi amintesc. Ei bine, e genul acesta de vandalism, genul acesta de ură, de indignare reactivă, mă rog, îndreptăţită, care apărea, cum ne-a povestit şi inginerul acela columbian, atunci când oamenii pur şi simplu defectau în mod voit utilajele cu care lucrau. Un lucru pe care-mi amintesc că mi l-a povestit, puneau apă cu zahăr înăuntru. Trebuie să munceşti, nu glumă, ca să reuşeşti să picuri apă îndulcită cu zahăr în nu ştiu ce sistem de ţevi, unde lichidul care circulă înăuntru se întăreşte ca piatra şi e practic imposibil să-l scoţi afară fără a demonta întreaga maşinărie, piesă cu piesă. O festă lucrată curat, ca la carte, de tot hazul pentru cine ştia ce şi cum.

Dar asta se leagă de Herbert Marcuse, care nu cred că apucă să-mi audă acum riposta, căci tocmai ce s-a dus peste mări şi ţări, cred că prin Europa, dar îl prind eu în septembrie: cum că tocmai această problemă, de a-i menţine pe lucrători mulţumiţi, mai ales într-o organizaţie foarte delicată, de a face ca viaţa de lucru să fie viaţă reală, de a face să fie importantă şi utilă, de a face ca oamenilor să le placă să vină la serviciu şi să stea acolo o zi întreagă, fără a avea impresia că este un chin şi o corvoadă, pare să fie o condiţie prealabilă indispensabilă pentru o productivitate bună în orice fel de societate cu putinţă — pentru oricine e capabil să concureze — indiferent că e vorba de China sau Iugoslavia, România, Rusia, sau, de ce nu, Spania sau Paraguay, sau orice alt loc ne-am putea imagina. Dacă vrei stilouri şi dacă vrei ca ele să fie produse de fiinţe umane, şi dacă stilourile trebuie să aibă calităţi de fineţe şi munca trebuie să fie făcută delicat şi exact, atunci n-ai încotro, aşa trebuie să procedezi. Trebuie să porneşti de la premisa că există nevoi superioare şi că acestea

trebuie să fie satisfăcute, nu frustrate, în situaţia de muncă, după care se vădeşte că ai obţinut un soi de situaţie sinergică, în care ceea ce este bun pentru fabrică, pentru produs şi pentru societate se dovedeşte a fi bun şi pentru actualizarea de sine a muncitorului în cauză. Şi poţi să începi de la oricare dintre cele două capete. Să zicem că, dacă ai edificat o societate comercială pe un gen de bază utopică, în care nu prea aveai niciun fel de interes deosebit pentru stilouri, dar obiectivul principal era autoactualizarea tuturor celor care o populează, atunci ai ajunge în final să te alegi cu exact acest gen de organizaţie industrială despre care am povestit, dat fiind că este cea mai bună pentru autoactualizare. Sau, într-o altă societate, dacă ai început pur şi simplu cu sânge rece, cu inimă împietrită, absolut egoist, nedorindu-ţi nimic altceva decât profituri cât mai mari cu putinţă din fabricarea acestor voltmetre, să zicem, atunci ai sfârşi prin a avea exact aceeaşi procedură, exact acelaşi gen de formă şi exact acelaşi gen de instrucţiuni, acelaşi fel de organizare a lucrătorilor, şi aşa mai departe, pentru că tocmai ai descoperi că ai depăşit dihotomia sau distincţia dintre trebuinţele individuale, motivaţia individului şi binele organizaţiei în general.

Acum, daţi-mi voie să mai particularizez un pic această idee. Am să vă dau şi referinţele, pentru detalii. Va trebui să le căutaţi singuri. Pur şi simplu n-avem timp să intrăm în ele. Acestea sunt studii foarte elaborate, a căror descriere ar consuma foarte mult timp. Unul pe care aş vrea să vi-l dau imediat este cel realizat de R. Likert. Se numeşte *New Patterns in Management* (*Tipare noi în management*). Studiul provine de la departamentul de psihologie socială al Universităţii Michigan. Cei de acolo lucrează deja de vreo douăzeci de ani pe genul acesta de lucruri şi cartea menţionată e pur şi simplu plină de informaţii rezultate din cercetările şi investigaţiile lor,

şi rezumă în final, deşi Likert a formulat altfel concluzia, rezumă în esenţă constatarea că fiinţele umane au realmente trebuinţe de ordin superior. Dacă tratezi oamenii în acest fel şi încerci să le satisfaci aceste trebuinţe superioare, ei muncesc bine şi acest lucru este bun pentru organizaţie în general. Aşa a fost, de exemplu, pentru echipajele bombardierelor în timpul războiului. La fel de adevărat este în cazul fabricilor care fac jucării şi aşa mai departe. Iar dacă îi tratezi pe aceşti oameni fără respect, ca şi cum n-ar avea trebuinţe de ordin superior, ca şi cum n-ar avea nevoie de stimă, de demnitate, de grupări sociale, de bună tovărăşie şi prietenie în situaţia respectivă, atunci te vei trezi cu o producţie slabă, cu o calitate slabă a produsului, cu mai multă fluctuaţie de personal — oamenii îşi lasă mai frecvent slujbele — şi cu mai multe concedii de boală. Ştiţi prea bine şi singuri cât de des se întâmplă ca oamenii bolnavi să renunţe, e o chestiune de alegere personală. Dacă te trezeşti de dimineaţă, într-o zi, şi parcă te cam doare capul, nici cu stomacul nu stai prea bine, începi să speculezi. Să mă duc la cursuri sau să nu mă duc, şi vă gândiţi acum că depinde de cursul la care ar fi să lipsiţi, desigur, într-o anumită măsură. Dacă e un curs pe care abia aşteptaţi să-l audiaţi, sunteţi mai înclinaţi să înghiţiţi vreo două aspirine pentru durerea de cap şi să vă urniţi din pat. Dacă nu e un curs care să vă placă, dacă e un curs la care nu vă atrage nimic, nu vă stârneşte entuziasmul, va fi mai probabil să rămâneţi în pat; exact la fel se întâmplă şi în aceste situaţii de muncă. Există o nuanţă importantă: concediul medical este folosit adesea de angajator ca scuză pentru a-şi spune: „A, bun, lucrurile merg de fapt bine“ etcaetera.

Daţi-mi voie să trec acum... Da, vreau să vă citesc câteva pasaje din această carte de McGregor pe care am pomenit-o. Asta e probabil cea mai bună carte cu care să

începeţi, ca să vă faceţi intrarea în acest câmp al psihologiei sociale. Apropo, pentru aceia dintre voi interesaţi de psihologia socială, părerea mea personală este că psihologia socială se află într-o situaţie foarte, foarte tristă. În cea mai mare parte, e o însumare fără organizare, un experiment aici şi un experiment dincolo; sentimentul meu personal este că frontiera cea mai incitantă la ora actuală în psihologia socială e tocmai ce vorbim noi aici: teoria organizaţiei, teoria lucrului în grupuri, managementul oamenilor în situaţii de muncă şi toate chestiunile aferente — fabrica, am putea spune, cu conducerea ei, politicile de personal şi aşa mai departe. Cred că e foarte la ordinea zilei. E foarte important.

Aşa, deci un pasaj din *Faţa umană a întreprinderii*, cartea lui McGregor, pagina 6. Voi citi doar câteva paragrafe din carte. Sper să fiţi destul de interesaţi încât să continuaţi singuri lectura. Uite ce spune McGregor: „Orice act managerial (ceea ce am spus şi eu, cred, în prima întâlnire din acest semestru — sau cam aşa ceva), deci orice act managerial se bazează pe premise, generalizări şi ipoteze, adică pe o teorie asupra naturii umane şi, mai precis, asupra motivaţiei în natura umană. Supoziţiile noastre sunt adeseori implicite, uneori chiar inconştiente, de multe ori contradictorii. Cu toate acestea, ele determină predicţiile pe care le facem. Teoria şi practica sunt inseparabile".

Bun, acum dacă mi-aş putea adăuga o mică notă de subsol — doar ca să mă asigur că adoptaţi o viziune nuanţată asupra acestui aspect —, nu vă lăsaţi niciodată prinşi în capcana acestei concepţii foarte, foarte naive, cum că nu puteţi avea o concepţie filosofică dacă n-aţi obţinut măcar şase credite la cursul de filosofie. Din acest punct de vedere, şi un copil de doi ani are o filosofie proprie. Adică, toţi oamenii avem felurite

axiome implicite, truisme pe care ne-am învăţat să le considerăm de la sine înţelese şi în baza cărora funcţionăm, pe care le considerăm un dat natural. Le putem observa uneori în felul cel mai săritor în ochi cu putinţă; de exemplu, venind cu maşina într-o dimineaţă la curs, vedeţi pe cineva, o femeie, stând în mijlocul drumului, lângă linia albă continuă, pe o şosea plină de maşini, fără să pară cine ştie ce speriată sau intimidată, aşteptând pur şi simplu ca traficul să se scurgă pe lângă ea. Premisa este că nimeni nu şi-ar dori s-o calce cu maşina. Iar femeia acţionează în baza acestei premise. Dacă ea nu ar crede acest lucru, cu siguranţă nu s-ar băga într-o situaţie atât de riscantă. S-ar ascunde în spatele unui copac, văzând că vin maşinile. Ceea ce este foarte adevărat. Nu aşa facem de mii de ori pe zi, procedând în baza unei asemenea supoziţii? Ne întoarcem cu spatele unul la celălalt fără nicio grijă şi aşa mai departe. Ne acordăm reciproc încredere în felurite moduri. Şi puteţi adăuga oricâte premise de acest fel. Prezumţia voastră, să zicem, că eu încerc să vă spun adevărul. Nu încerc să vă duc de nas. Voi presupuneţi că exact aşa stau lucrurile etcaetera.

În situaţia de muncă, există multe prezumţii de acest fel, care constituie filosofia implicită de care să vă puteţi servi, dacă vreţi: o *Weltanschauung*, o „imagine despre lume", o perspectivă asupra vieţii sau o filosofie nespusă, pe care nu doar un copil de doi ani o are, ci, aş îndrăzni eu să spun, într-o anume măsură o are şi un câine. Supoziţiile pe care le face despre fiinţele umane, spre exemplu. Sunt pe cale să mă lovească cu piciorul sau nu vor încerca să mă lovească cu piciorul? Este o supoziţie. Este un mod de a privi viaţa.

Pomenesc de acest lucru pentru că, în acest spaţiu al istoriei unde majoritatea oamenilor sunt antiintelectuali şi cu siguranţă antifilosofie, antiteorie, genul acesta de

discuţie — genul de discurs al lui McGregor sau genul de lucru despre care tocmai vorbeam — e privit ca o aiureală fără rost. E o absurditate, o idioţenie, ieşită din închipuirea lacrimogenă a unor „oameni de bine" (şi e un termen folosit în sens peiorativ), suflete duioase care vor să dea de mâncare la toată lumea şi tot aşa. Iar adevărul este că majoritatea fabricilor din această ţară continuă să fie administrate în temeiul acestei concepţii învechite: le dai un ordin sau un pumn în cap, îi dai scurt afară dacă nu se conformează. Fără îndoială că trebuie să discutăm despre rezistenţa psihanalitică, pentru că toate realităţile actuale din majoritatea fabricilor vin să contrazică această concepţie. Există un exemplu faimos, cu un manager care a venit pe post într-o fabrică (vorbim aici despre o ţesătorie, o fabrică de materiale textile). Era nou acolo şi, foarte bătăios, s-a dus la unul dintre lucrători — drept prim gest al său oficial de management —, care era şi reprezentantul sindical din fabrica respectivă, şi i-a spus: „Hai să lămurim un lucru. Eu sunt şeful. Ce zic eu, aia se face. M-ai înţeles?" Iar lucrătorul s-a întors spre ceilalţi muncitori — din câte se pare, erau deja pregătiţi — şi le-a făcut un semn, la care absolut fiecare om din hala de producţie s-a oprit pur şi simplu, au oprit utilajele, şi nimeni n-a scos niciun cuvânt. Bun. Deci? Păi, aşa e peste tot, dar să nu vă închipuiţi acum că acest lucru îi va schimba în mod deosebit opiniile managerului cu pricina. Ce vreau să spun, el va continua să creadă că muncitorii aceia sunt smintiţi, anormali sau psihopatologici, ori se va gândi cu nostalgie la frumoasele vremuri de altădată, chestii de genul acesta, dar, din experienţa mea cu astfel de oameni, am constatat că majoritatea nu-şi schimbă filosofia. Mai degrabă, vor considera că lumea a luat-o razna. Totuşi, acest gen de filosofie — Teoria Y, cum o numeşte

McGregor — noi o putem numi, în contextul nostru, una a trebuinţelor superioare, a acceptării nevoilor de ordin superior ca parte din natura umană, ei bine, această concepţie se răspândeşte foarte repede şi în următorul deceniu se va răspândi încă şi mai rapid, şi e foarte probabil să capete amploare internaţională — aceasta fiind una dintre realizările noastre americane, am putea spune. Inginerii, cadrele tehnice din producţie, specialiştii industriali şi alţii vin acum în ţara noastră ca să studieze lucrurile de genul acesta, apoi se întorc în ţările lor şi încearcă să le pună în practică. De exemplu, ce se întâmplă cu producţia atunci când emiţi ipoteza că oamenilor le place să fie trataţi cu respect? Ce se întâmplă?

Dar să revenim la McGregor. El spune aşa. Puteţi încerca pentru propria situaţie — situaţia de educaţie. Data viitoare când mai participaţi la o şedinţă de management la care se discută o problemă a modului de acţiune sau se analizează o propunere de acţiune, încercaţi şi altă variantă de pierdut timpul decât mâzgălitul pe marginea foii. Notaţi-vă, în schimb, premisele, respectiv opiniile, convingerile, generalizările, ipotezele despre comportamentul uman pe care participanţii le-au exprimat în timpul discuţiei. Unele dintre acestea vor fi explicit formulate. De pildă, cineva ar putea spune: „Managerul trebuie să fie el însuşi competent tehnic, într-un domeniu dat, pentru a putea organiza lucrurile în acest domeniu". Iată o afirmaţie explicită despre natura umană în această situaţie de management. Multe afirmaţii vor fi mai puţin explicite, dar uşor de dedus. Cineva spune: „Ar trebui să le cerem şi angajaţilor cu muncă de birou să ponteze cu ceasul, la fel ca muncitorii din fabrică". După care face tot felul de supoziţii în ce priveşte punctualitatea, lucrurile de care oamenii se vor feri şi cele care îi vor tenta etcaetera.

Bun, dar noi mergem acum pe ipoteza că, de exemplu, în managementul personalului cu studii de specialitate, nu vezi niciodată ceasuri de pontaj. Eu nu am nicio fişă de pontaj pe care s-o bag dimineaţa şi seara într-un aparat. În fapt, nu cunosc niciun profesionist cu studii superioare care să fie obligat să ponteze, iar dacă cineva ar încerca să-i oblige, s-ar declanşa pe loc o revoltă. Pur şi simplu... n-ar merge. Nu observaţi că aici există o prezumţie? Posibil ca aici să existe totuşi ceasuri de pontaj, să zicem pentru personalul care se îngrijeşte de întreţinerea spaţiilor fizice ale universităţii, eventual grădinarii. Nu sunt sigur. M-ar interesa să aflu. Ipoteza ar fi, în acest caz, că natura mea umană este diferită de natura umană a îngrijitorului, pentru că el, nu se ştie de ce, are nevoie de un ceas de pontaj şi eu nu, sau că pentru el este bine aşa, iar pentru mine, nu. Ceva este presupus implicit aici. Nu contează prea mult dacă problema în discuţie este una umană, una financiară sau una tehnică. Ciuliţi urechea şi căutaţi să sesizaţi prezumţiile referitoare la natura umană indiferent dacă ele se referă la un singur individ, la un grup anume sau la oameni în general. Veţi fi surprinşi de lungimea şi varietatea listei.

Totuşi este posibil să avem... Citez mai departe din McGregor: „Se pot emite premise teoretice mai mult sau mai puţin adecvate. Nu se poate ajunge la o decizie managerială..." şi, apropo, aş vrea să clarific şi următorul lucru: ţineţi minte că toţi cei de aici sunteţi deja manageri şi fără îndoială că veţi fi şi într-un sens foarte evident, acela de gospodari, atunci când vă veţi administra propria casă şi atunci când veţi avea grijă de propriii copii, spre exemplu, iar într-un sens mutual, veţi fi managerii relaţiei cu propriul soţ sau propria soţie. Fiecare partener dintr-o căsnicie va fi managerul celuilalt, până la un anumit punct, iar acest lucru se va

baza pe nişte prezumţii pe care le aveţi, indiferent dacă vă daţi seama sau nu de acest lucru. E cel mai bun mod de a trata un partener de viaţă. Cel mai bun mod de a trata copiii. Îl aveţi în sânge, în oase, inconştient — există multe premise conştiente, dar există şi destule inconştiente, pe care le veţi descoperi la momentul potrivit, în baza cărora veţi acţiona, şi care vă vor călăuzi acţiunile. Deci dacă el vorbeşte despre manageri aici, vă rog să aplicaţi la propria situaţie.

Insistenţa privind „atitudinea practică", atât de prezentă în sectorul economic sau în armată, sau în orice organizaţie de mari dimensiuni, ce înseamnă de fapt? McGregor o traduce aşa: „Haideţi să acceptăm premisele mele teoretice fără obiecţii sau testare". După care continuă... Câteva premise de acest tip: „Oamenii trebuie să înveţe să-şi asume responsabilităţi, iar un manager se consideră că îşi învaţă oamenii cum să facă acest lucru". Iată o prezumţie. Poate fi adevărată, poate fi falsă. Încă una: „Cei aflaţi cel mai aproape de o situaţie pot să ia decizia cea mai bună". Aceasta este o afirmaţie de ordin general despre natura umană. Managerul spune: „Eu sunt cel tras la răspundere, deci trebuie să ştiu exact ce se petrece, până la ultimul amănunt". Un alt enunţ explicit: „În majoritatea oamenilor nu se poate avea încredere". Încă unul: „Ei nu pot lua decizii la fel de bune ca noi, pentru că noi am absolvit o facultate". Ipoteza că studiile universitare garantează luarea unor decizii mai bune.

Şi încă o afirmaţie. Este un gen diferit de chestiune, dar se aplică în situaţia sociopsihologică generală, şi, încă o dată, amintiţi-vă că eu vorbesc aici despre aplicarea cunoştinţelor despre motivaţia umană în situaţii dintre cele mai diverse: „În inginerie" — din nou, citez din McGregor — „în inginerie, controlul constă în adaptarea la legităţile naturii. În mod normal, nu

înseamnă să facem natura să se supună vrerii noastre. Noi nu săpăm canale, de exemplu, în ideea ca apa să curgă invers, de la vale la deal. Nu folosim benzina ca să stingem focul. Când proiectăm un motor cu ardere internă, recunoaştem faptul că gazele se dilată atunci când sunt încălzite şi ne adaptăm acestor legi. Nu încercăm să le facem să se comporte altfel. Aşa-numitul nostru control asupra naturii nu este, de fapt, control în sens strict. Cel mai adesea, este o adaptare la natură. În ceea ce priveşte fenomenele naturale, controlul în general presupune alegerea mijloacelor care se potrivesc cu tipul fenomenului în cauză. Dar în sfera umană, deşi situaţia este aceeaşi, se întâmplă adesea că săpăm canale ca să facem apa să curgă la deal. Multe din încercările noastre de a controla comportamentul, departe de a reprezenta nişte adaptări selective, sunt siluiri nemijlocite ale naturii umane. Ele constau în tentative de a-i determina pe oameni să se poarte aşa cum dorim noi, fără să ne pese de legea firii. Deşi nu ne putem aştepta să obţinem rezultatele dorite printr-o acţiune nepotrivită, cu nimic mai mult în acest domeniu decât în cel al ingineriei".

De pildă, ca să vă dau un singur exemplu — aceasta fiind o ilustrare atât a discernământului intuitiv, cât şi a orbirii — este foarte evident că, atunci când te afli la nivelul trebuinţelor inferioare, sau, ca să formulez lucrurile din perspectiva situaţiei în societatea noastră, dacă eşti foarte sărac, dacă ai un venit de... Am uitat cât se consideră că trebuie să fie venitul pentru pragul de sărăcie... să zicem, cred, trei mii de dolari pe an. Dacă familia are un venit sub trei mii de dolari pe an, va fi considerată săracă. Nu vorbim despre venitul individual aici, ci despre cel al familiei. La acest nivel, e foarte uşor să-i seduci pe oameni, să-i recompensezi, să le întăreşti un comportament, să-i ameninţi, să-i pedepseşti. Să presupunem că la noi în campus un muncitor necalificat

câştigă vreo doi dolari pe oră, ceea ce înseamnă relativ mult. Ţineţi minte că salariul mediu este de 1,25 dolari. Poţi găsi câtă mână de lucru necalificată vrei, la noi în ţară — cam cinci la sută din populaţie nu are serviciu. În majoritate, muncitori necalificaţi. Aceasta înseamnă optzeci de dolari pe săptămână. La vreo cincizeci de săptămâni pe an, aceasta înseamnă patru mii de dolari... mă rog, în jur de patru mii. E uşor, la acest nivel, să... mă rog, se întâmplă multe lucruri. E mai uşor de recompensat un asemenea om. Adică, îl poţi determina să fie necinstit, dacă vrei, oferindu-i zece dolari, mai uşor decât dacă venitul lui ar fi de douăzeci de mii de dolari pe an. Pentru un om care câştigă zece, cincisprezece, douăzeci de mii de dolari pe an, dacă-i oferi zece dolari ca să fie necinstit, ca să facă nu ştiu ce, într-un anumit mod, e mai greu, mai puţin probabil să se întâmple. Cu alte cuvinte, bancnota de zece dolari nu va reprezenta o motivaţie. Adică, cu cât ai mai mulţi bani, cu cât ai mai multe trebuinţe inferioare satisfăcute prin bani — banii sunt cei mai importanţi pentru satisfacerea acestor trebuinţe inferioare —, deci cu cât eşti mai satisfăcut la acest nivel, cu atât banii au mai puţină valoare ca factor de motivare. E destul de clar, nu? Adică, omul care câştigă doi dolari pe oră e mai înclinat să fure ceva, decât omul care câştigă douăzeci de dolari pe oră, toate celelalte condiţii fiind identice. Ei, şi în momentul în care ajungi la venituri de zece, douăsprezece, cincisprezece sau douăzeci de mii de dolari pe an, adică locul în care au ajuns să fie, de exemplu, profesorii universitari în ultimii aproximativ cinci ani — toţi aceşti oameni care au început cu un salariu prost se văd dintr-odată recompensaţi cu nişte salarii consistente, pe neaşteptate şi într-un mod foarte agreabil — ceva se întâmplă, ceva se schimbă. Factorii de motivare anteriori au dispărut. Oamenii sunt mai puţin

dispuşi să accepte o slujbă şi să se ducă nu ştiu unde ca să muncească două zile pentru, să zicem, o sută de dolari, pur şi simplu pentru că, la acel nivel al trebuinţelor superioare, factorii de satisfacere a trebuinţelor inferioare sunt mai puţin importanţi, valorează mai puţin. Ei bine, în mentalitatea acestor oameni eminamente pragmatici şi greu de păcălit, în modul lor de gândire, rămâne în continuare ideea că se poate cumpăra orice cu bani. Adică, managerii de stil vechi consideră că, pur şi simplu majorând un salariu sau oferind mai mult decât altcineva, ei pot obţine persoana pe care o doresc, politica de personal pe care o doresc, ei pot să-i determine pe oameni să facă orice muncă pe care ei le-o impun şi aşa mai departe. În ciuda predominanţei acestei idei din societatea noastră, acest lucru pur şi simplu nu este adevărat. Pur şi simplu nu aşa stau lucrurile. Pe măsură ce venitul nostru mediu creşte, an după an, societatea noastră devine tot mai bogată, oamenii devin tot mai înstăriţi, mai ales cei bine pregătiţi; constatăm — mă rog, eu aşa mă aştept, de pildă — că ei devin mai oneşti, ceea ce echivalează cu a spune, din nou, că banii nu mai sunt un factor de motivare la fel de puternic ca altădată. Bun, deci dacă banii, care au fost din vremuri imemoriale motivul de convingere a oamenilor să facă o muncă neplăcută, dacă banii nu mai sunt un factor motivaţional, aşa cum nu mai sunt când ajungi la nivelul de cincisprezece mii de dolari pe an, căci o mie de dolari în plus nu va prezenta cine ştie ce importanţă pentru tine şi nu vei vrea să faci ceva neplăcut în schimb, deci dacă aşa stau lucrurile, atunci apare problema: cum te motivezi? Ce fel de stimulente mai există? Hai să ne referim la modul cum suntem noi aici, la Universitatea Brandeis. În ţara noastră există o mare penurie de psihologi. Există o mare penurie de multe alte specialităţi din domeniul

matematicilor, de pildă — de fapt, se caută oameni de ştiinţă din orice specialitate, fizicieni, biologi, lipsa este uriaşă. Există o foarte mare supraofertă de istorici şi de profesori de engleză, etcaetera, etcaetera, şi care fluctuează de la un an la altul. E cumva ca la piaţă. Ai o penurie de varză, într-un sezon, şi ai un exces de ofertă la lapte, şi aşa mai departe, iar aceşti factori pun o problemă, într-o anumită măsură. Salariile profesorilor universitari au crescut în ultimii cinci ani, până la punctul în care nu mai poţi tenta pe nimeni să-şi părăsească slujba pe care deja o deţine, ca să lucreze în altă parte, oferindu-i o mie sau două mii de dolari pe an în plus. Nu rentează. Omul nu se simte constrâns s-o facă. Nu mai e chiar atât de disperat după bani. Aşa că începe să se gândească la tot felul de chestiuni imateriale: „Prietenii mei sunt toţi aici" sau „Am un şef bun, am un rector bun" sau „Mă împac bine cu colegii mei" sau „Am un laborator pe care am muncit din greu să-l pun la punct, nu vreau s-o iau de la capăt, să pierd iar timpul" şi aşa mai departe. „Ei da, n-am de gând să-mi scot copiii de la şcoală şi să le întrerup educaţia, doar pentru o mie de dolari amărâţi!" Care mai sunt stimulentele, la acest nivel? Care sunt satisfacţiile? Ce le poţi oferi oamenilor, dacă ne trebuie psihologi şi încercăm să-i ispitim să plece de prin alte părţi? Ce le oferim? Ce le putem oferi? E o chestiune de motivaţie. În orice situaţie de acest fel, veţi da peste cei care insistă că banii sunt soluţia şi, chiar şi după ce vor vedea că sunt refuzaţi iar şi iar, nu vor vrea să-şi schimbe filosofia, ci vor continua să creadă că toţi aceşti oameni care îi refuză sunt cumva nebuni. Toţi sunt nebuni. Pur şi simplu n-au cum să fie normali. Nu vi se pare amuzant că noi putem face chestia asta, în toate contextele sociopsihologice, pe când „inginerii nu fac aşa ceva", cum ne atrage atenţia McGregor? Nu ne dă prin cap să spunem: „Benzina asta e nebună" sau „Nebunele astea

de grinzi cu zăbrele". Pur şi simplu ne adaptăm la natura lor. Încercăm să descoperim cum sunt şi apoi ne folosim de însuşirile şi capacităţile lor. În industrie, în multe locuri încă nu se face acest lucru. Tot soiul de planuri de stimulare despre care McGregor vorbeşte mai departe în cartea lui, planuri de stimulare care practic adaugă mai mulţi bani, după care managerii stau şi minunează de ce nu au efect aceste stimulente — şefii se declară uluiţi de faptul că banii nu par să mai aibă aceeaşi putere de-a impulsiona, ca altădată. Şi oare ce s-o fi întâmplat cu toată lumea?

Şi ultimul punct aici, după McGregor: „Putem aprecia capacitatea noastră de control al resurselor umane doar dacă recunoaştem că acest control constă în adaptarea selectivă la natura umană, şi nu în încercarea de a face natura umană să se conformeze dorinţelor noastre. Dacă tentativele noastre de a exercita un control eşuează, cauza în general o constituie faptul că am ales mijloace nepotrivite. Nu avem nicio şansă să ne îmbunătăţim competenţa interpersonală, dând vina pe oameni că nu se comportă conform predicţiilor noastre". Şi ţineţi minte, aceasta este din nou o problemă pentru noi. E ceva la nivelul vostru, la cel al predicţiilor, să zicem, pe care le veţi face despre natura bărbaţilor şi natura femeilor, şi care se vor reflecta în relaţia de căsnicie. Bărbaţii trebuie să fie trataţi în cutare şi cutare mod, şi majoritatea oamenilor este cel mai probabil să nu se dezică de propriul *Weltanschauung*, să zicem, chiar şi atunci când nu dă rezultatele scontate, şi să spună: „Ei da, se pare că am un bărbat anormal. Ceva e în neregulă cu el".

L-am ales pe McGregor pentru că el a venit cumva cu cel mai simplu principiu şi cu cel mai grăitor, cel mai flagrant contrast între extremele celor două concepţii — între cele două filosofii nespuse, implicite, ale motivaţiei

umane, pe baza cărora sunt administrate aceste două tipuri de fabrici. Altfel spus, tipul mai autoritarist, tipul de fabrică unde se merge pe satisfacerea trebuinţelor inferioare, organizaţia axată pe metoda „băţul şi morcovul" sau situaţia caracterizată prin motivaţia trebuinţelor de rang inferior, pe care el o numeşte „Teoria X", Teoria X a motivaţiei umane. Pe aceasta el o compară prin contrast cu motivaţia văzută în lumina „Teoriei Y", în care, foarte pe scurt spus, se presupune că fiinţele umane posedă aceste trebuinţe de ordin superior, care intră în joc odată satisfăcute nevoile inferioare; deci stimulentele, gratificaţiile, motivaţiile şi aşa mai departe trebuie să se concentreze în jurul acestor trebuinţe de rang superior, după ce au fost satisfăcute cele primare. Dar premisa de la care se porneşte — citez din McGregor — este legată de această Teorie X: „În tot acest univers al psihologiei industriale, al teoriei manageriale şi celelalte", aceştia sunt termenii pe care îi folosim într-o măsură foarte, foarte largă: managementul bazat pe Teoria X şi managementul bazat pe Teoria Y. Mai întâi de toate, în Teoria X, „managementul este responsabil pentru organizarea elementelor întreprinderii de producţie, în vederea atingerii unor scopuri economice. Adică, managementul exercită controlul şi este în totalitate răspunzător.
Cu referire la oameni, acesta este un proces de dirijare a eforturilor lor, de motivare a lor, adică de a le da motivaţii, de a le controla acţiunile sau de a le modifica purtarea". O a treia premisă din Teoria X: „Fără intervenţia activă a managementului, oamenii ar rămâne pasivi şi chiar ar opune rezistenţă în faţa trebuinţelor organizaţiei. Prin urmare, angajaţii trebuie să fie convinşi, recompensaţi, pedepsiţi, dirijaţi, controlaţi".
În al patrulea rând, se presupune că „individul mediu este de la natură indolent. El munceşte exact atât de

puţin cât este necesar". Cinci: „Lui îi lipseşte ambiţia. Îi displace responsabilitatea. Preferă să fie condus". Şase: „El este inerent egocentric, indiferent la nevoile organizaţiei". Şapte: „Prin firea lui se opune schimbării". Opt: „El este credul, adică poate fi influenţat. Nu prea are discernământ. Uşor de păcălit, e pradă uşoară pentru şarlatani şi demagogi". Teoria Y reprezintă în general exact opusul acestor prezumţii, plus ipotezele pozitive că oamenii sunt motivaţi de dorinţa activă de a avea demnitate, respect pentru sine, apreciere etcaetera — toate acestea fiind la nivelurile stimei — şi de a avea un sentiment de apartenenţă, de tovărăşie, de prietenie, de atmosferă caldă şi aşa mai departe. Că la vârful piramidei ei sunt motivaţi de diversele aspecte ale autoactualizării, autonomiei, identităţii, libertăţii de a-şi pune în aplicare propriile talente şi capacităţi.

NOTĂ DESPRE PERSONALITATEA ANGAJAŢILOR ÎN VÂNZĂRI ŞI PROFESIA LOR*

Aceasta, în ideea că orice întreprindere care doreşte să reziste de-a lungul unei mari perioade şi să rămână într-o stare de sănătate şi dezvoltare, cu siguranţă şi-ar dori să întreţină cu clienţii săi o relaţie fără manipulare, bazată pe încredere, şi nu una de jecmăneală rapidă, urmând să nu mai dea în veci ochii cu ei.

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

O diferenţă caracterială care a părut să se manifeste foarte repede a fost aceea că agentul de vânzări este, de obicei, o persoană în mult mai mare măsură cu bătaie

* *Sursă*: A.H. Maslow, *Maslow on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). Copyright © 1998, Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

scurtă, care îşi doreşte rezultate rapide, care îşi doreşte un flux constant şi rapid de recompense şi confirmări. Ceea ce seamănă puţin cu a spune că este o persoană mai „practică", după care mi-am dat seama că acesta este portretul opus faţă de genul mai „teoretic" de persoană. Iar acest contrast, la rândul lui, poate fi eventual formulat în termenii razei scurte de acţiune în timp şi spaţiu, faţă de raza lungă de acţiune în timp şi spaţiu. Persoana „practică", din acest punct de vedere, are o capacitate mai redusă de amânare a gratificaţiilor. Ea are nevoie de succes imediat, de reuşite rapide. Aceasta nu poate însemna decât că ea lucrează proiectându-şi intenţiile în interiorul unui interval mai scurt de timp, şi cred că acest lucru ar putea fi testat. Adică, pentru ea, următoarele câteva ceasuri, următoarele câteva zile, constituie prezentul, în contrast cu persoana ceva mai teoretică, pentru care prezentul s-ar putea întinde pe câţiva ani de acum înainte.

Pe urmă, ce vreau să spun prin „bătaie scurtă" sau „arie îngustă" în spaţiu e ceva cam la modul următor: tipul comun al agentului de vânzări îşi concentrează privirea pe o anumită tranzacţie, joi după-amiază, la Philadelphia, să zicem, cu clientul Jones, şi freamătă de nerăbdare să ducă la bun sfârşit vânzarea respectivă. El este mai puţin avizat decât ar fi tipul teoretic, în privinţa efectelor de reverberare, a ecourilor pe care această tranzacţie izolată le are asupra a ceea ce s-ar putea întâmpla peste un an de zile la Philadelphia, în acelaşi loc sau în acelaşi spaţiu. Lui îi pasă mai puţin de efectul care s-ar putea exercita asupra altor părţi din organizaţia de vânzări sau din organizaţia inginerească a întreprinderii sale. Altfel spus, tipul practic este mai puţin probabil să se gândească la consecinţele, la efectele pozitive şi negative în planul regularităţii şi al coerenţei, şi la înlănţuirea cauză-efect, manifestate la

distanţă în alte locuri din ţară. Mă refer aici la modul de gândire holistic, nu atât în termenii unor lanţuri de cauzalităţi, ci, mai degrabă, în termenii unor cercuri concentrice, ca nişte vălurele rotunde care se împrăştie radial pornind dintr-un punct central sau ca nişte cuburi aşezate unul într-altul, ca păpuşile ruseşti. Tipul mai teoretic de persoană este mult mai conştient de toate consecinţele îndepărtate, atât în timp, cât şi în spaţiu, ale tuturor actelor sale. Tipul mai practic, cum îl numim noi, este probabil mai puţin conştient de aceste consecinţe reverberante în timp şi în spaţiu.

Un alt unghi de abordare, de asemenea testabil, cred eu, ar fi poate acela că tipul mai practic al agentului de vânzări este, totodată, mai concret (mai degrabă decât abstract). El are tendinţa să fie preocupat de ce se află în faţa ochilor lui, de ceea ce el poate vedea, pipăi şi simţi, şi care este aici şi acum, mai degrabă decât de ceea ce nu se vede şi care se află la mare depărtare în spaţiu şi în timp.

Parţial, bănuiesc, în orice societate vor exista asemenea diferenţe individuale din punctul de vedere al concepţiei practice, al concreteţei, al aici-şi-acum-ului, şi e foarte bine că se folosesc aceste deosebiri de caracter în scopuri diferite. Şi totuşi, nu mă pot împiedica să nu am sentimentul că un curent în direcţia managementului mai luminat ar încuraja diminuarea, şi nu răspândirea acestui gen anume de abordare a vânzărilor, bazat pe pragmatism şi concreteţe. Adică, eu mă aştept ca deosebirile caracteriale să rămână, dar să fie micşorate. Mă aştept ca aceste deosebiri caracteriale să fie şi ele folosite, dar pragmatismul extrem să devină mai puţin utilizat şi mai puţin necesar. El presupune prea multă separare de alţi oameni; presupune prea multă izolare a individului; presupune o privilegiere exagerată a relaţiei interpersonale particulare de vânzare. La urma urmei,

o societate luminată este mai holistă decât una neluminată. De fapt şi de drept, aceste afirmaţii aproape că sunt sinonime. Atomismul este particularitatea care poate descrie societatea neluminată. Ea este mai divizată, mai disociată, mai puţin închegată, mai puţin coezivă, mai puţin integrată.

Există neîndoios un aspect teoretic care ne este util aici pentru descrieri caracteriologice. Avem cu siguranţă tendinţa să comparăm dihotomic individul practic cu cel teoretic, în sensul că ne aşteptăm de la personalitatea teoretică să nu fie practică. Adică, individul este în toate teoretic, foarte bun la teorie şi foarte slab la practică. Dar unul dintre învăţămintele pe care le-am tras din studierea oamenilor sănătoşi ar fi acela că individul sănătos are capacitatea să fie bun *la toate*. În acest caz, individul sănătos şi teoretic va fi atât sănătos, cât şi practic, în funcţie de situaţia particulară în care se află şi de necesităţile obiective ale acelei situaţii. De asemenea, individul sănătos şi practic sau, în cazul de faţă, tipul sănătos al agentului de vânzări, ar fi cu siguranţă mai practic, în sensul definit mai sus, dar nu în mod exclusiv. El ar fi, totodată, capabil să fie şi teoretic, atunci când cerinţele obiective ale situaţiei o reclamă. Aceste deosebiri caracteriale ar fi pur şi simplu diferenţe în materie de pondere şi grad de influenţă, şi nu la modul că toate sau niciunele ar fi prezente ori absente.

Toate acestea înseamnă că, până şi în condiţii luminate, ar fi nevoie de un tip de agent de vânzări care să fie o personalitate practică. Tipul agentului de vânzări n-ar trebui să fie considerat, aşadar, ca fiind nenecesar, inutil sau patologic. În scopuri luminate, nu trebuie să facem altceva decât să modificăm şi să corectăm ceva din accentuarea excesivă, din însuşirea excesiv de dihotomizată pe care o sesizăm acum la ceea ce considerăm a fi agentul tipic de vânzări, despre care

se presupune că îl caracterizează nepăsarea faţă de ce va fi mâine, faţă de ce se petrece la mare depărtare de locul unde îşi desfăşoară el activitatea şi faţă de consecinţele altfel decât imediate ale faptelor sale. Acest stereotip trebuie corectat, bineînţeles.

Un lucru care îmi vine în minte, de asemenea testabil, este că genul acesta de concentrare pe prezentul spaţio-temporal („aici-şi-acum") al agentului de vânzări, conform tipologiei sale actuale, este probabil să fie mai puţin afectat de trecutul individului în cauză şi îndeosebi de succesele sale din trecut. Pentru individul mediu, un succes avut în urmă cu un an continuă să încurajeze activ stima de sine a individului. Probabil că acest lucru este mult mai puţin valabil în cazul agentului de vânzări axat pe prezentul spaţio-temporal. El are nevoie de un şir neîntrerupt de succese. Cineva de la Hollywood ar putea spune: „Eşti doar atât de bun pe cât a fost ultimul tău film". Agentul de vânzări ar putea spune ceva de genul: „Eşti doar atât de bun pe cât ţi-a fost ultima vânzare sau ultimul raport de tranzacţii încheiate".

Eu cred că putem identifica *ceva* relevant în portretizarea tipului ideal al agentului de vânzări, dincolo de condiţiile sociale bune sau rele, de atitudinea dominatoare şi plină de tupeu şi de dibăcia manipulatoare atât de adesea prezentate în literatură. Pentru un agent de vânzări este o condiţie *sine qua non* să posede stimă de sine şi siguranţă de sine. Ca să-ţi placă înfruntarea de forţe, ca să-l poţi privi pe clientul reticent ca pe o provocare la adresa propriei ambiţii, trebuie să ai un sentiment profund şi stabil al încrederii în tine şi al respectului faţă de capacităţile tale, adică să ai sentimentul că reuşita este cu putinţă. În partea negativă, aceasta înseamnă că tipul agentului de vânzări ar trebui să posede prea puţine inhibiţii şi îndoieli de

sine. Fireşte că n-ar trebui să aibă decât *foarte* puţin din înclinaţia masochistă, din frica de a învinge, din „tendinţa spre a fi un perdant". El nu trebuie să vrea să-şi provoace propria distrugere; el nu trebuie să vrea să dea motive pentru a fi pedepsit; el nu trebuie să se simtă vinovat dacă învinge; el nu trebuie să se simtă expus la pedeapsă dacă învinge. Toate acestea cred că sunt testabile.

E îndoielnic dacă sociabilitatea de suprafaţă a agentului tipic de vânzări, exprimată prin dorinţa de tovărăşie, de imersare în grupuri de oameni şi aşa mai departe, reprezintă o reală empatie faţă de semeni. Dacă formularea este corectă, cum că agentul de vânzări tipic se vede pe sine ca pe un fel de elan sau cerb care iese la bătaie cu alţi elani, şi căruia îi place înfruntarea de forţe, dar mai ales îi face o are plăcere să învingă în bătălie, atunci neîndoios că trebuie să existe un impuls mai degrabă scăzut în a-i ajuta pe alţii, în a se purta părinteşte şi mai ales în a fi mămos, în a fi genul sorei medicale, al doctorului sau al psihoterapeutului, care resimte o enormă satisfacţie când îi vindecă pe alţii sau le alină durerea, sau a cărui supremă plăcere este să vadă actualizarea de sine a altora. N-ar trebui să existe decât o gamă foarte redusă a identificărilor din dragoste, a apartenenţei la cercul înfrăţirii. De asemenea, ar trebui să existe mai degrabă un sentiment diminuat al sinergiei la genul agentului de vânzări, în comparaţie cu alte tipologii umane. Până la urmă echivalează realmente cu un soi de filosofie a junglei, într-o anumită măsură, chiar dacă agentul de vânzări bun este înclinat s-o considere o junglă foarte plăcută, în care te distrezi tot timpul, ai parte de cele mai interesante bătălii şi de succese sigure. Totul e foarte agreabil, pentru că el are cea mai mare încredere în propriile forţe şi în capacitatea lui de a le-o lua înainte celorlalţi din junglă, pe care

tinde să-i considere slabi, nu atât de buni ca el, nu atât de ageri, nu atât de puternici (şi eventual, ca urmare, un pic cam demni de dispreţ, ca nişte oameni pe care să-i tratezi cu condescendenţă, mai degrabă decât să-i iubeşti şi să te identifici cu ei).

Ne va fi imediat de ajutor, în încercarea de a înţelege ce înseamnă un agent de vânzări „bun" în ziua de azi, dacă observăm că este vorba despre genuri diferite de oameni pentru Teoria X şi pentru Teoria Y. Adică, agentul bun prin prisma Teoriei X este altceva decât agentul bun prin prisma Teoriei Y. Ceea ce contează, bineînţeles, în selecţia personalului şi în formarea personalului, dacă întreprinderea pentru care agentul de vânzări lucrează este de tip X sau Y. Un agent bun de tip Y din ziua de azi ar fi cu siguranţă mai conştient de legăturile pe care le are cu întreprinderea pe care o reprezintă, mai apropiat de ea — s-ar identifica mai îndeaproape cu toţi oamenii care o populează. Eu cred că imaginea lui despre sine ar fi mai curând cea a unui fel de ambasador al întregii companii, mai degrabă decât cea a unui lup singuratic, care îşi urmăreşte pur şi simplu propriile interese, sau chiar cea a unui intermediar între companie şi client. Neîndoios că elementele de manipulare ar fi mai puţin prezente la agentul de tip Y. Motivele ar fi diverse, dar probabil cel mai important ar fi acela că genul optim de atitudine a personalului de vânzări, în lumina Teoriei Y, se apropie mult mai mult de onestitate şi sinceritate totală, decât atitudinea de tip X. Aceasta, în ideea că orice întreprindere care doreşte să reziste de-a lungul unui mare interval de timp şi să rămână într-o stare de sănătate şi dezvoltare, cu siguranţă şi-ar dori să întreţină cu clienţii săi o relaţie fără manipulare, bazată pe încredere, şi nu una de jecmăneală rapidă, urmând să nu mai dea în veci ochii cu ei. Iată unul dintre motivele pentru care unui agent

de vânzări conform Teoriei Y i se cere o rază de acţiune mai lungă în timp, faţă de un agent de vânzări conform Teoriei X.

Altă schimbare necesară la agentul de vânzări văzut prin prisma Teoriei Y este aceea că ar trebui să se considere pe sine nu doar chemat să depăşească obstacolele, să învingă şi să-l cucerească pe client, ci şi să reprezinte organele de simţ ale întreprinderii pentru obţinerea de feedback de la clienţi. Agentul de vânzări din Teoria Y nu doar că vinde, dar încearcă şi să aibă relaţii profesionale bune cu clientul, iar agentul de vânzări trebuie perceput în acest context ca o foarte valoroasă sursă de feedback, care este absolut necesar pentru ca întreprinderea că continue să îmbunătăţească produsul sau să-i corecteze neajunsurile. Acest mod de a-l concepe pe agentul de vânzări, precum şi pe client, impune să existe o concepţie diferită a relaţiei dintre cei doi, dar şi a relaţiei dintre agent şi întreprinderea sa. El face parte din întreprindere având cel puţin două tipuri de funcţii specializate pe care numai el le exercită, mai degrabă decât orice alţi membri ai întreprinderii, şi pe care nu le poate îndeplini foarte bine dacă îl vede pe client ca pe o victimă de jecmănit.

Bănuiesc că aici se pune problema bunăvoinţei reciproce, sub toate aspectele ei. Fireşte, e normal ca orice client, de orice gen, să se declare nemulţumit atunci când produsul nu e bun, deci ne putem aştepta la o asemenea atitudine. Dar numai de la un client cu bunăvoinţă ne putem aştepta ca el să încerce activ să-i transmită agentului de vânzări, şi mai departe întreprinderii acestuia, informaţii care nu reprezintă o reclamaţie, ci o sugestie pozitivă despre îmbunătăţirea produsului şi posibila extindere a activităţii întreprinderii. La ce mă gândesc eu aici este exemplul clientului care efectiv se străduieşte, îşi consumă

energia, pentru a-i fi de ajutor agentului de vânzări şi întreprinderii. De pildă, postul local de radio KITT anunţă că ar vrea ca ascultătorii săi, dacă se simt cât de cât fideli acestui post, să le dea de ştire celor care îşi fac publicitate acolo ce anume le place şi ce nu la emisiunile KITT. În acest fel, explică responsabilii postului de radio, le va fi mai uşor să-şi vândă spaţiul de emisie doritorilor de publicitate. Ei bine, aceasta este o solicitare care depăşeşte simpla îndatorire şi care ar impune să existe un sentiment extrem de pozitiv faţă de postul de radio. Acesta este genul de exemplu care ar lipsi cu desăvârşire dintr-o relaţie de tip „legea junglei" între agentul de vânzări şi client.

Toate aceste reflecţii despre tipologia cu bătaie lungă şi tipologia cu bătaie scurtă îmi aduc aminte că teoria organismică generală poate fi folosită în mai mare măsură decât a fost cazul până acum, în sfera politicilor manageriale. Eu consider că unul dintre pilonii de susţinere pe termen lung, unul dintre cei mai puternici piloni empirici şi teoretici pentru managementul luminat, este acela că vor fi multe şanse să beneficiem de continuitatea şi dezvoltarea pozitivă în cadrul companiei dacă gândirea noastră se întinde pe o durată realmente îndelungată, eventual o sută de ani. Există multe calităţi ale managementului luminat care devin foarte, foarte clare şi sunt foarte uşor de înţeles, dacă îl întrebăm pe manager: „Vrei ca această companie să se dezvolte şi după ce tu nu vei mai fi?" Orice om, de exemplu, care şi-ar dori să-i lase moştenire fiului sau nepotului său o companie aflată în proprietate privată ar acţiona mult diferit faţă de modul în care s-ar purta dacă nu i-ar păsa nici cât negru sub unghie de ce se întâmplă după ce el nu mai este sau a ieşit la pensie. Una dintre cele mai evidente consecinţe ale unei atitudini realmente cu bătaie lungă este impunerea unei relaţii complet diferite

cu clientul. Onestitatea, sinceritatea, bunăvoința, neascunderea adevărului, o relație sinergică — toate devin imperative într-un asemenea caz de perspectivă pe termen lung.

Ceva similar este valabil și în privința unei aplicații reale a teoriei organismice, mai ales sub aspectele sale holistice. Adică, dacă recunoaștem faptul că întreprinderea noastră este realmente legată de comunitatea în care există, de stat, de națiune, și de lume, și că legăturile devin cu atât mai strânse cu cât condițiile sunt mai bune, atunci vor exista consecințe realmente ușor de înțeles ale unei asemenea atitudini. O întreprindere de acest fel s-ar comporta altfel decât una care s-ar vedea pe sine ca totalmente independentă și autonomă, neîndatorată nimănui, neavând în fapt raporturi strânse cu nimeni altcineva, dacă nu chiar acționând *împotriva* tuturor celorlalți, cum ar fi, de pildă, întreprinderea care caută să-l păcălească pe clientul care trece întâmplător pe stradă, cum sunt „capcanele pentru turiști", locuri unde turiștii sunt jecmăniți la sânge, sau localurile publice pentru clienții în tranzit, prea puțin probabil să mai revină vreodată în acel loc. Genului de personalitate axat pe concret și termen scurt îi vine mai ușor să-i escrocheze pe acești oameni. Realitatea rămâne că, dacă ne dorim o întreprindere sănătoasă pe termen lung și care întreține relații sănătoase cu întreaga societate, atunci nu putem fi genul acesta de pungași, lăsând viitorul să-și poarte singur de grijă. Din nou, aici aș putea da ca exemplu modul în care au fost tratați orientalii în California, de la începutul secolului încoace, și care, după cum se poate ușor demonstra, a avut o *anume* influență în privința atacului de la Pearl Harbour, pe de o parte, iar pe de alta, în privința urii pe care China o manifestă față de Statele Unite și care nu-i deloc exclus să ducă la izbucnirea unui război.

Toată această discuţie despre agenţii de vânzări care asumă „Teoria X“ şi agenţii de vânzări care asumă „Teoria Y“ poate fi comparată cu noua concepţie sinergică asupra sistemului juridic, pe care este posibil să o punem în contrast cu actuala concepţie asupra juridicului, văzut ca un fel de duel judiciar, deci ca o înfruntare între un avocat al apărării şi un procuror, în care niciunul dintre cei doi nu trebuie să se gândească nici la dreptate, nici la adevăr, nici la vreun alt lucru de genul acesta, ci pur şi simplu să încerce să câştige procesul în limita regulilor existente. Într-o societate mai sinergică, desigur, ar exista în continuare apărători şi acuzatori şi aşa mai departe, dar sunt sigur că ar fi mult mai potrivit, mult mai congruent cu o astfel de societate, nu doar ca procurorul şi avocatul apărării să aibă obligaţia de a-şi prezenta clientul în cea mai bună lumină sau de a-şi expune pledoaria cu cele mai bune argumente posibile, ci şi ca aceste lucruri să facă implicit parte din *îndatorirea lor general-umană*, faţă de toţi cei implicaţi, de a respecta adevărul şi a ajuta să se facă dreptate.

La fel, prin urmare, chiar şi în condiţii luminate, vom dori să existe agenţi de vânzări buni (sau poate că îi vom numi marketeri, oameni de marketing, mai degrabă decât angajaţi în vânzări, pentru a accentua atitudinile diferite şi funcţiile lor suplimentare). În orice caz, marketerul bun va dori cu siguranţă să se arate pe sine în cea mai bună lumină şi să scoată în evidenţă toate aspectele favorabile ale produsului său, fără a fi neapărat complet neutru în privinţa lui. Şi să nu ne ferim să accentuăm că a face acest lucru înseamnă să îndeplineşti o funcţie utilă în societate. Apropo, în orice societate, fie ea capitalistă sau socialistă sau oricum altfel, ar trebui să existe cineva care să atragă atenţia asupra celor mai bune aspecte, asupra extraordinarei dezirabilităţi

a produsului respectiv. (Lucru perfect posibil şi într-o societate socialistă sau comunistă, nu doar într-una capitalistă, din simplul motiv că, dacă vor ajunge vreodată să aibă o reală sclipire de inteligenţă în această privinţă, îşi vor descentraliza industriile, acordând un mai mare grad de autonomie locală managementului din cadrul unei fabrici şi, totodată, vor putea păstra toate avantajele concurenţei, prin aceea că nu va exista o singură industrie centralizată care să producă, de exemplu, biciclete, ci patru-şase fabrici relativ autonome care produc biciclete, reuşind astfel să culeagă roadele cele mai bune pe care le pot oferi atât lumea socialistă, cât şi cea capitalistă.)

Profesia de vânzare în baza Teoriei Y ar favoriza, firește, mai puţină şiretenie şi lipsă de onestitate în lumea afacerilor, decât ar reuşi s-o facă managementul pe baza Teoriei X. Acest lucru ar avea nu doar raţiuni morale şi etice (a căror valoare motivaţională ar creşte, evident, pe măsură ce indivizii şi organizaţiile devin mai sănătoase), ci s-ar datora şi unor aspecte pragmatice foarte simple, cum sunt cele pomenite în descrierea relaţiei de tip „Teoria Y" dintre agentul de vânzări şi client. Câştigarea bunăvoinţei, consolidarea încrederii, construirea integrităţii, toate au consecinţe economice foarte pragmatice, extrem de oportune în raport cu clienţii. Eu, unul, dacă un agent de vânzări îmi face o ofertă dubioasă, ştiu din proprie experienţă că nu vreau să mai am nimic de-a face cu el sau cu firma lui; ies pur şi simplu din situaţia respectivă şi nu vreau să mai aud nimic. Nu rentează niciodată să ai de-a face cu pungaşi, mai ales pe termen lung şi mai ales dacă ţii cont şi de recompensele şi pedepsele psihologice, nu doar de cele financiare. Din acest punct de vedere, ai mai mult de pierdut, decât de câştigat, dacă păcăleşti autorităţile cu impozitul pe venit sau dacă furi. Luând în calcul

sentimentele de vinovăţie, de ruşine, de jenă, conflictul interior şi altele asemenea, acest lucru este adevărat în plan factual-pragmatic, pe lângă că este abstract şi dezirabil în plan etic — altfel spus, este în acelaşi timp un principiu de tip pragmatic, dar şi unul care ţine de tactul uman.

Ceea ce ne aduce la faptul că una dintre consecinţele atitudinii de tip Y în profesia agentului de vânzări va fi, într-adevăr, pierderea unor clienţi, însă va fi vorba de clienţii răi, pe care întreprinderea ar fi chiar mai bine să-i piardă, cred eu, dacă îşi poate permite acest lucru. E vorba despre clienţii care oricum nu s-ar arăta fideli; ei ar fi aceia care ar încerca în continuare să păcălească, să mintă, să înşele şi aşa mai departe. Exceptând cazul în care compania are teribil de mare nevoie să facă vânzări la un moment dat, chiar ar fi un lucru înţelept, pe parcursul unui secol, să nu mai aibă nicio legătură cu asemenea clienţi, doar de dragul unor profituri de moment, pentru că, pe termen lung, ei vor încerca s-o escrocheze. Pe de altă parte, onestitatea specifică Teoriei Y în profesia agentului de vânzări va fi categoric un punct de atracţie pentru oamenii pe care i-am putea numi clienţi *buni*, cei care s-ar arăta fideli, cei care ar rămâne loiali, cei în care se poate avea încredere ş.a.m.d. Aici putem vorbi despre teoria membranei semi-permeabile, care îi lasă pe cei buni să treacă şi îi ţine afară pe cei răi.

Toate aceste consideraţii ridică problema selecţiei: alegerea agenţilor de vânzări de către management, alegerea reciprocă a clienţilor şi a agenţilor de vânzări. Se ridică şi întrebarea cine ar fi cel mai bun responsabil cu selecţia oamenilor, cine ar fi cel mai potrivit responsabil de personal care să angajeze şi să concedieze. În general, putem spune că oamenii mai sănătoşi sunt selecţioneri mai buni, pentru că ei vor alege mai

obiectiv, adică din punctul de vedere al cerinţelor obiective, al situaţiilor obiective, spre deosebire de nevrotici, care sunt mai predispuşi să aleagă din punctul de vedere al satisfacerii propriilor trebuinţe nevrotice. Un alt mod de a spune acest lucru este acela că oamenii mai sănătoşi au o perspectivă mai amplă, mai vast acoperitoare. Adică, ei pot vedea mai departe şi în mod mai obiectiv, în timp şi în spaţiu, decât cei mai puţin sănătoşi. Ceea ce echivalează cu a spune că sunt mai realişti. Ceea ce, mai departe, echivalează cu a spune că sunt mai pragmatici, adică mai apţi de reuşită, decişi să învingă, dacă e să ţinem cont de bătaia lungă în timp şi spaţiu.

NOTE DESPRE ÎNTREPRINZĂTOR*

Principala idee pe care aş putea s-o semnalez, aplecându-mă asupra acestui domeniu, ar fi să atrag atenţia că deosebirea dintre societăţile bune şi frumoase, şi cele care regresează, deteriorându-se, este în mare măsură din punctul de vedere al şanselor oferite pentru întreprinzători şi al numărului de asemenea oameni care există în acea societate.

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Funcţia întreprinzătorului este mult prea slab valorificată şi mult prea puţin preţuită. Întreprinzătorii înşişi — managerii, integratorii, organizatorii şi planificatorii — subevaluează importanţa utilă a propriei activităţi şi încă mai sunt înclinaţi să gândească despre

---

* *Sursă*: A.H. Maslow, *Maslow on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). Copyright © 1998 by Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

ei înşişi în termenii învechiţi, văzându-se ca exploatatori, superficiali, nedepunând cu adevărat o muncă propriu-zisă, neavând o contribuţie reală. Prin urmare, ca grup, ei au tendinţa să se simtă oarecum vinovaţi în privinţa recompenselor primite.

Parţial, cred eu, acest lucru se leagă strâns de concepţia că numai sudoarea frunţii şi truda din greu se pot numi *muncă*, iar parţial este o consecinţă a modului cronat de a înţelege natura invenţiilor.

În ce priveşte invenţiile, avem tendinţa să considerăm că ele rezultă dintr-o străfulgerare de geniu în mintea cuiva, care face ca, într-o clipită, întunericul să se transforme în lumină şi ignoranţa în cunoaştere. Aceasta este noţiunea descoperirii noi-nouţe, care n-a mai existat nicicând înainte, şi evident că este greşită în majoritatea cazurilor, dat fiind că orice invenţie, oricât de inedită, are o istorie în spate. Oricum, ar trebui să fie privită ca un produs al colaborării şi al diviziunii muncii; altfel spus, o invenţie poate rezulta dintr-o integrare neaşteptată a fărâmelor deja ştiute de cunoaştere, dar care n-au fost încă aşezate laolaltă într-un tipar potrivit. Străfulgerarea descoperirii reprezintă cel mai adesea închiderea, rotunjirea unui *Gestalt*, a unei configuraţii unitare, mai degrabă decât crearea a ceva din nimic.

Dacă aşa stau lucrurile, atunci distincţia dintre invenţie şi aranjamentul administrativ cade. Aranjamentul administrativ sau invenţia managerială, cum ar fi, de exemplu, utilizarea pieselor standard interschimbabile la fabrica de armament Winchester Arms, pe liniile de montaj ale lui Henry Ford ş.a.m.d., sunt şi ele un mod de repunere laolaltă a frânturilor de cunoaştere care zăceau acolo la îndemâna tuturor, dar care au devenit brusc potente şi importante prin reaşezarea lor în cadrul acestui nou tipar.

Am putea, dacă am vrea, să diferenţiem invenţiile sociale de cele tehnologice, dar realmente nu contează prea mult, în principiu vorbind. Descoperirea unui mod în care soţul şi soţia ar putea comunica împreună mai bine este o invenţie, în acest sens.

Aş mai spune, de asemenea, că planul sau viziunea întreprinzătoare, sesizarea unei trebuinţe care nu este îndeplinită şi care ar putea fi îndeplinită în beneficiul întreprinzătorului, precum şi în avantajul tuturor celorlalţi, ar fi mai bine să intre la capitolul general al invenţiei.

Principala idee pe care aş putea s-o semnalez, aplecându-mă asupra acestui domeniu, ar fi să atrag atenţia că deosebirea dintre societăţile bune şi frumoase, şi cele care regresează, deteriorându-se, este în mare măsură din punctul de vedere al şanselor oferite pentru întreprinzători şi al numărului de asemenea oameni care există în acea societate. Toată lumea va fi de acord, cred, că primii cei mai valoroşi o sută de oameni care ar trebui să fie aduşi într-o societate intrată în deteriorare, cum ar fi, de pildă, Peru, ar fi nu o sută de chimişti, politicieni, profesori universitari sau ingineri, ci, mai degrabă, o sută de întreprinzători.

Formulată în acest fel, vinovăţia întreprinzătorului care se desconsideră pe sine ar putea fi atenuată. El poate vedea acum cât de important este, ba chiar crucial.

Opinia mea personală este că nu trebuie să încurcăm lucrurile, amestecând aici şi chestiunea recompenselor în exclusivitate băneşti. Mai există şi alte tipuri de recompense. Adevărat, un întreprinzător poate valora pentru o societate cât echivalentul unor sume enorme de bani, dar tot atât de adevărat este că discrepanţele prea mari de venit pot da naştere unor probleme reale. Chiar şi numai în scop pur teoretic, e bine să recunoaştem că întreprinzătorul, organizatorul, omul care aprinde

scânteia, liderul activ de care depind toate poate fi răsplătit în alte moduri decât cu bani. În societatea sinergică, aşa cum era cea a indienilor Picior-Negru, liderul sau organizatorul era plătit prin onoruri publice de tot felul, prin respectul şi consideraţia tuturor membrilor tribului, prin aceea că era primit cu braţele deschise oriunde s-ar fi dus şi aşa mai departe. Ideea este că toate acestea aveau efect în ciuda faptului că, de cele mai multe ori, marele conducător n-avea un sfanţ al lui. Face parte din portretul general al marelui lider — totala lui generozitate. Averea lui, în acea societate, era definită în termenii a cât de mult îşi putea permite să câştige şi să le dea altora. La fel, în Anglia, titlul de cavaler este considerat o extraordinară răsplată. Eu cred că am putea, într-o zi, să mergem chiar atât de departe încât să-l evidenţiem pe marele întreprinzător, inventator sau lider şi să-l onorăm prin a-i recunoaşte meritul „sfintei simplităţi", ca în biserica catolică. Conferirea unui veşmânt cenuşiu de călugăr, din postav simplu, ar avea poate aceeaşi semnificaţie şi aceeaşi forţă psihologică de răsplată ca nişte sume uriaşe de bani, eventual chiar mai mare, în funcţie de modul în care societatea ar privi acest lucru. Dacă un asemenea om s-ar vedea enorm admirat, respectat, apreciat, aprobat, aplaudat, primit cu braţele deschise, atunci n-ar mai avea nevoie de bani în plus.

Ar fi de ajutor, în a păstra caracterul curat şi neviciat al ideii, să atrag atenţia că ea este valabilă, în principiu, pentru orice societate şi pentru orice sistem economic, fie el capitalist, socialist, comunist sau fascist. Iniţiatorul, cel care aprinde scânteia, coordonatorul, ca tip de persoană, este tot atât de necesar, tot atât de valoros în fiecare dintre aceste societăţi (chiar dacă va intra în conflict cu dorinţa de a sta pe loc şi de a nu schimba nimic, care poate exista simultan). Foarte adevărat este

că intră în joc şi alţi factori determinanţi, de pildă dacă societatea este sau nu sinergică, exploatatoare, stratificată pe caste ş.a.m.d.

Opera lui McClelland este foarte importantă în acest sens.[*]

[*] D. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, NJ: D. Van Nostrand Co., Inc., 1961).

EFECTE SECUNDARE ALE MANAGEMENTULUI LUMINAT*

Bărbatul (sau femeia) care este cu adevărat influenţat(ă) de managementul luminat ar trebui să devină un soţ mai bun (sau o soţie mai bună) şi un tată mai bun (sau o mamă mai bună), precum şi un cetăţean mai bun în general.

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Există date din belşug care arată că o mamă care-şi iubeşte cu adevărat şi din tot sufletul copilul se poate purta practic oricum cu el, bătându-l, plesnindu-l sau mai ştiu eu ce, şi totuşi copilul să crească frumos şi bine. E ca şi cum atitudinea primară de iubire este cea importantă, şi nu atât comportamentul anume. Există tot felul de date care să demonstreze foarte clar această

* *Sursă*: A.H. Maslow, *Maslow on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). Copyright © 1998, Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

idee, cel puţin în acest gen de relaţie. Comportamentul nu este un indicator prea bun al caracterului, al personalităţii fundamentale sau al atitudinilor. Orice om care adoptă un comportament la fel cum s-ar înfăşura într-o mantie, adică aşa cum procedează actorii, constată că nu întotdeauna deghizarea funcţionează. Oamenii sunt capabili, cumva, să detecteze la un anumit nivel conştient sau inconştient că o persoană se preface, că nu simte cu adevărat, din tot sufletul, atitudinea pe care încearcă s-o transmită prin acel comportament. Tot aşa, în acelaşi mod, avem posibila complicaţie că supervizorul care urmează tot felul de cursuri, şi citeşte tot felul de cărţi, şi este instruit în diverse moduri, şi care confirmă datele, şi care încearcă sincer să se comporte ca un manager superior, s-ar putea să nu fie în stare să obţină aceleaşi rezultate, dacă nu se simte profund convins de valoarea democraţiei, a atitudinii părinteşti, a raporturilor afectuoase şi aşa mai departe.

Ceea ce ridică problema fundamental existenţială a diferenţei dintre *a fi* ceva şi *a încerca să fii* ceva. Ne confruntăm aici cu paradoxul că trebuie să existe o tranziţie între a fi ceva rău şi a fi ceva bun. Dacă un hoţ devine conştient de faptul că este un hoţ şi vrea să se transforme într-un om cinstit, nu are nicio altă cale de a face acest lucru decât prin încercarea conştientă de a nu mai fi un hoţ şi încercarea conştientă de a fi un om cinstit. Încercarea de a fi un om cinstit este deliberată, artificială, altfel decât spontană, altfel decât naturală, deci poate părea o prefăcătorie. Ceea ce diferă enorm de onestitatea spontană, care este expresia unor atitudini caracteriale profund resimţite. Dar ce altceva ar fi posibil? Nu există nicio altă cale de a face saltul între a fi un pungaş şi a fi un om cinstit, decât prin a încerca.

Acest lucru este tot atât de adevărat şi în situaţia organizaţională. Un manager autoritarist nu are altă

cale de a deveni unul democratic decât trecând prin stadiul de tranziţie al *încercării* conştiente, artificiale şi voluntare de a fi un supervizor democratic. Acest om care încearcă să fie un supervizor democratic este, în mod evident, un caz mult diferit de cel care este în mod spontan un supervizor democratic. Începem să ne afundăm aici în tot felul de controverse filosofice, pe care ar fi mai bine să le tratăm cu precauţie. Nimic mai uşor decât să dispreţuim „încercările", doar pentru că această stare nu este perfect spontană, şi, ca atare, s-o respingem, nedându-ne seama că pur şi simplu nu există altă posibilitate pentru individul în cauză decât aceasta, ca etapă preliminară în a deveni, spontan şi profund, ceea ce el încearcă să devină.

Un alt mod de a exprima cele de mai sus ar fi în felul următor: trebuie să încercăm să construim un anumit tip de oameni, de personalitate, de caracter, de suflet, dacă vreţi, şi nu să încercăm să creăm în mod direct anumite tipuri de comportamente. Dacă vorbim despre crearea unui anume tip de personalitate, pătrundem dintr-o dată în universul explicit psihologic al teoriei dezvoltării personale, al teoriei personalităţii, al teoriei psihoterapiei, şi ne asumăm totodată şi masa enormă a teoriei freudiene, pentru că, atunci, trebuie să vorbim şi despre inconştient şi despre diverşii factori determinanţi ai comportamentului care nu sunt conştientizaţi de individul în cauză. Aceşti determinanţi inconştienţi ai comportamentului nu pot fi influenţaţi nemijlocit, în general; trebuie să reclădim personalitatea, să creăm efectiv un alt tip de fiinţă umană. (Dintr-un motiv ca acesta, termenul „ştiinţă comportamentală" nu se potriveşte pentru a caracteriza acest domeniu ştiinţific.)

Acest accent pus pe persoană, ca şi accentul pus în consecinţă pe comportament, ca un produs secundar al personalităţii profund înrădăcinate, este unul dintre

motivele care mă conduc la opinia că validarea managementului luminat şi a supervizării luminate trebuie să provină nu doar din comportamentul în fabrică, nu doar din calitatea şi cantitatea produsului, ci, mai degrabă, trebuie să fie un test al efectelor secundare mai sus menţionate. Astfel, aş fi de părere că un test foarte practic ar fi acela de a vedea ce fac lucrătorii dintr-o întreprindere luminată după ce se întorc la ei acasă, în comunităţile lor. De pildă, eu m-aş aştepta, dacă politica managerială ar fi cu adevărat propice dezvoltării personale şi cu adevărat aptă să producă tipuri mai bune de personalitate, ca aceşti indivizi să devină, spre exemplu, mai filantropi în comunităţile lor sociale, mai dispuşi să ajute, mai lipsiţi de egoism şi mai altruişti, mai înclinaţi să se indigneze în faţa nedreptăţilor, mai bine pregătiţi să lupte pentru ceea ce ei cred că este adevărat şi bun şi aşa mai departe. Acest lucru se poate măsura cu uşurinţă, cel puţin în principiu.

De asemenea, ar trebui să fie posibil să culegem date privind schimbarea de comportament în mediul casnic. Bărbatul care este realmente influenţat de managementul luminat ar trebui să devină un soţ mai bun şi un tată mai bun, precum şi un mai bun cetăţean în general. Prin urmare, o metodă directă de validare ar consta din interviuri nu doar cu el, ci şi cu soţia şi cu copiii lui. Îmi aduc aminte, în acest context, de studiul lui Rick Jones,* în care el a încercat să facă predare psihoterapeutică la un liceu timp de un an de zile, după care a testat validitatea demersului verificând reducerea nivelului de prejudecată rasială în rândul fetelor cărora le ţinuse lecţii. El a constatat că se produsese o diminuare a prejudecăţilor rasiale, deşi nu pomenise

* R. Jones, *An Application of Psychoanalysis to Education* (Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1960).

nici măcar o dată despre acest subiect, în tot anul de predare. La acest lucru mă refer eu atunci când vorbesc despre măsurarea efectului secundar, şi nu direct a comportamentului în sine. În fond, nimic mai uşor pentru persoanele pasive sau pentru cele maleabile, decât să imite orice fel de comportament sau să se prefacă în orice mod ar putea fi necesar, pentru a-şi putea păstra locul de muncă sau pentru a face un pas înainte în orice situaţie dată. Se prea poate ca aceşti oameni să se *poarte* aşa cum doreşte managementul de la ei, dar sufletele lor s-ar putea să fie complet neschimbate.

LIDERII, PIONII ŞI PUTEREA*

Scrisoarea de mai jos, adresată filosofului-editor Henry Geiger, prezintă punctul de vedere al lui Maslow asupra trăsăturilor psihologice ale personalităţii liderului. Maslow era de părere că trebuie studiate componentele psihologice ale puterii, dorinţei de putere, autenticităţii şi capacităţii de conducere, pentru a-i putea ajuta pe oameni să-şi dezvolte aptitudinile de lideri.

Dragă Henry,

Aseară am suferit iar de insomnie. Mă luptam cu toate aceste concluzii ale mele, aparent contradictorii, despre sine, identitate şi considerente intrapsihice, pe de o parte, şi despre chestiunile sociale, organizaţionale şi politice, pe de alta. Acum mi se pare perfect limpede că, pentru psihologia individualistă, „timpul le vindecă pe toate" şi că virtutea te ajută mai des să ieşi în câştig.

---

* *Sursă*: Scrisoare de la A.H. Maslow către Henry Geiger (decembrie 1966), reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

Cred că aş putea demonstra adevărul acestei ipoteze folosind nu doar material clinic, ci şi date de cercetare perfect acceptabile.

În esenţă, am ajuns la concluzia că, pe parcursul unei vieţi de om — proverbialul „pe termen lung" —, probabilitatea este de aproximativ cinci la unu ca răul să fie pedepsit. Că virtutea se va vedea şi ea răsplătită pare să aibă o probabilitate de numai şase la cinci, dar este totuşi ceva mai mult decât o simplă şansă probabilistică.

Însă adevărata problemă crucială aici este că pedeapsa şi răsplata sunt în mare măsură intrapsihice, adică ţin de sentimentul propriu de fericire, împăcare şi seninătate şi de absenţa emoţiilor negative, ca regretul, remuşcarea sau vinovăţia. În ceea ce priveşte recompensele exterioare, acestea este cel mai probabil să se materializeze sub forma satisfacerii nevoilor primare de apartenenţă, de a te simţi iubit şi respectat, şi, în general, de a te simţi locuitorul unei lumi mai platonice, a frumuseţii pure, a adevărului şi virtuţii. Adică, recompensele noastre pe durata vieţii nu sunt neapărat sub forma banilor, a puterii sau a rangului social în sensul său obişnuit. Prin urmare, trebuie să definim cu mai multă precizie ce vrem să spunem prin cuvinte ca „recompensă" şi „pedeapsă".

Pentru a se putea susţine o societate relativ bună sau un nivel de bunăstare relativ adecvat, pare categoric important ca majoritatea oamenilor să creadă într-un deznodământ just în ceea ce priveşte răsplata şi pedeapsa pentru comportamentul individual. Dar chiar şi pentru societatea noastră actuală, din momentul prezent, eu cred că aş putea demonstra valabilitatea ideii mele, cum că oamenii răi sunt pedepsiţi în modurile intrapsihice despre care pomeneam mai sus şi că oamenii buni sunt recompensaţi (deşi cu o probabilitate mult mai scăzută) în aceleaşi moduri.

Bun, ceea ce m-a tot frământat pe mine, în timp ce făceam cercetare exploratorie — adică, „pipăind" în stânga şi-n dreapta şi reflectând neîncetat —, este chestiunea puterii. Mă refer în mod specific la indivizii puternici şi dârji, la cei care caută să aibă putere şi să facă uz de putere. Aceşti oameni pot fi buni sau răi, dar impresia mea este că însăşi dobândirea puterii tinde să le dea un impuls celor mai mulţi indivizi spre a deveni răi, mai degrabă decât buni. Această situaţie reprezintă un mare mister şi n-am nici cea mai vagă idee de ce se întâmplă aşa, în afară de a propune câteva supoziţii neverificate. Este neîndoios adevărat că, în unele situaţii, un rang mai înalt sau mai multă putere îi înnobilează realmente pe oameni şi îi face să se ridice la înălţimea noului rol pe care-l joacă. Exemplul clasic ar fi cel al lui Harry Truman, care, ca preşedinte al Statelor Unite, a realizat mult mai multe lucruri decât s-ar fi aşteptat cineva.

În orice caz, categoric am impresia că indivizii doritori de putere — care sunt oarecum mai înclinaţi să devină mai curând răi, decât buni — manifestă o tendinţă de a avansa în ordinea socială şi de a obţine efectiv putere. În acest context, îmi amintesc de un roman mai vechi, intitulat *The Blood of Conquerors* (*Sângele cuceritorilor*), scris de Harvey Fergusson (1921–1971). Cartea povesteşte cum un american de origine mexicană, într-un mic orăşel din statul New Mexico, se înfruntă în plan politic cu un „yankeu" versat. Yankeul este un ins nemilos şi obsedat de putere, scop căruia i se subordonează toate celelalte lucruri din viaţa lui.

Ca urmare, el îl învinge până la urmă pe mexican, căruia i se mai întâmplă din când în când să ia o pauză

din bătălia politică pentru „a se bucura de micile plăceri ale vieţii“ şi a sta la soare.

Această dihotomie pare să deosebească figurile cu adevărat puternice ale istoriei americane, ca John F. Kennedy şi Lyndon B. Johnson, de cele de felul lui Adlai Stevenson, să zicem, care într-adevăr nu părea să posede aceeaşi năzuinţă imperioasă — sau nevoie personală — de a pune mâna pe frâiele puterii de stat. Din câte se spune despre Stevenson, acesta ţinea enorm la plăcerile personale ale unei vieţi comode. Şi, bineînţeles, acest lucru îţi consumă timp şi energie, pe care nu le mai poţi dedica urmăririi îndârjite a puterii politice.

Prin urmare, personaje ca Stevenson, sau chiar Abraham Lincoln şi Thomas Jefferson, sunt în dezavantaj pe termen lung, în raport cu cei care sunt conduşi de o nedomolită sete de putere. Atunci când aceste figuri mai „blânde“ chiar ajung să deţină puterea, în general e pentru că au fost alese de alţii şi au acceptat responsabilităţile sau pentru că au intrat în bătălia pentru putere şi au acceptat să joace jocul conform regulilor sale convenţionale: „Orice lovitură e permisă“.

Ca o paranteză, exact această chestiune m-a făcut să mă împac cu ideea de necesitate a caracterului nostru muritor. Adică, să zicem că ni s-ar dubla actuala durată de viaţă. După care, cel mai probabil, ar fi mai mulţi asemenea indivizi ahtiaţi după putere care ar rămâne la conducerea lumii pe perioade mult mai lungi. De exemplu, Abram Sachar — preşedintele consiliului de administraţie de la a noastră Universitate Brandeis — este un ins care are nevoie de putere şi îşi doreşte puterea. Dată fiind vârsta lui biologică avansată, probabil că mai are vreo patru, cinci sau zece ani de trăit, ceea ce este bine. La fel ca Napoleon, ca Lyndon B. Johnson şi alte persoane iubitoare de putere, Sachar a fost la un moment dat absolut necesar pentru sarcina

inițială de edificare a acestei universități private. A fost un efort de muncă individual și personal, pe care Sachar l-a îndeplinit perfect și cu maximă eficiență. E foarte limpede că un asemenea miracol n-ar fi putut avea loc dacă n-ar fi stat la cârmă cineva care să știe cum să folosească puterea.

Dar acum, după ce faza edificării s-a încheiat, universitatea are nevoie de un om care s-o administreze — de un guvernator sau, să zicem mai degrabă, de un „frate mai copt", de un „prim între egali". Nu mai avem nevoie de un șef dominator și autoritar, care să dețină toată puterea în mâinile lui. Fără îndoială, viitorul nostru președinte la Universitatea Brandeis va fi un om cu fire mai îngăduitoare, mai frățească și mai afectuoasă decât Sachar. Dar dacă oamenii ca el ar trăi o sută cincizeci de ani?! Ce s-ar întâmpla cu această instituție de învățământ și cu alte instituții sociale? Dacă rasa umană n-ar fi muritoare, oamenii aceștia ar controla la propriu lumea.

SINELE SLAB

Un alt lucru mi-a devenit de curând clar, în timp ce făceam consultanță managerială în California: celor mai mulți oameni le lipsește un sentiment puternic al sinelui. Nu știu ce vor și nu știu ce-și doresc de la viață. Drept rezultat, sunt extrem de influențabili și îl vor urma pe liderul care se arată sigur de sine, în loc să-și hotărască singuri destinele.

Acum, un aspect-cheie legat de leadership este acela că liderii eficienți sunt fără echivoc hotărâți. Ei nu manifestă nesiguranță, ambivalență, conflict interior sau ambiguitate. În esență, ei își ascund propriile

incertitudini şi le ţin foarte ferm în frâu. Căpitanul de vapor transatlantic nu-şi poate permite să fie un Hamlet şovăitor, ci trebuie să pară întotdeauna sigur de sine.

Ei bine, dacă acceptăm drept adevăr statistic faptul că americanul mediu va face orice îi sugerează un agent de vânzări sau va urma un lider cu mână forte, mai degrabă decât pe unul reflexiv şi complicat, atunci în discuţia despre subiectul leadershipului mai intră un element: atitudinea decisă. Ce vreau să spun? Păi, că nu există pe lume persoană cu o mină mai hotărâtă decât un personaj paranoid. De asemenea, nu există ins ahtiat după putere mai încăpăţânat şi mai perseverent decât cel care este paranoid. Persoanele de acest fel nu se domolesc nicio clipă. Ele nu iau nicio pauză ca să râdă, ca să glumească, ca să se bucure de parfumul florilor, ci stăruie mai departe fără răgaz.

În ceea ce mă priveşte, această realitate oferă o soluţie — sau măcar o soluţie parţială — la teribil de deprimantul adevăr istoric că, foarte adesea, liderii politici care au împins lumea modernă în dezastru au fost indivizi paranoizi: Hitler, Stalin şi probabil că şi Mao Tze Dong. În Statele Unite, senatorul Joseph McCarthy şi Robert Birch (conducătorul asociaţiei ultraconservatoare John Birch Society) au manifestat şi ei această trăsătură. Dacă examinăm analele conducerii politice, aflăm adeseori că personajele din acest domeniu au fost paranoide, dar, din păcate, nu ajungem să cunoaştem acest lucru decât după ce răul a fost deja făcut. Moment în care se pune o întrebare îngrozitoare: de ce se întâmplă atât de des ca unor persoane cu asemenea tulburări emoţionale să le fie atât de uşor să-şi câştige adepţi fideli, pe care apoi îi mână spre distrugere?

Ţin minte că mi-am pus cu deosebire această întrebare în privinţa ultraconservatoarei organizaţii de

dreapta John Birch Society, din sudul Californiei, şi am ajuns la aceeaşi concluzie ca Dostoievski, Erich Fromm şi alţi gânditori, şi anume că multor oameni le e frică de libertate şi ar prefera să hotărască alţii pentru ei.

Cu mult timp în urmă, Bertha, soţia mea, lucra ca vânzătoare într-un magazin universal din oraşul New York. Şi a descoperit, şocată, că majoritatea clienţilor nu aveau habar ce-ar vrea să cumpere, milogindu-se de-a dreptul să le spună cineva. Această situaţie apărea în raionul de cadouri, unde gustul estetic personal era important. Unui procentaj îngrozitor de mare de oameni acest gust estetic îi lipsea cu desăvârşire. Bertha a conchis că era posibil să le vinzi acestor oameni practic *orice*, folosind un discurs dibaci de vânzare. Bineînţeles, ea n-a încercat niciodată să procedeze aşa, iar în final şi-a dat demisia, din pură oroare faţă de întreaga poveste. Dar cealaltă vânzătoare nu se sfia, când aveau câte un produs de care magazinul voia să scape, să-l „vâre pe gât" clienţilor, şi asta cu foarte mare succes.

Dacă acest fenomen există, atunci e perfect de înţeles că majoritatea oamenilor îşi caută lideri. Iar dacă ei caută lideri care trebuie să pară puternici, siguri pe ei şi de neclintit, atunci putem înţelege mai bine de ce se îngrămădesc ca oile după indivizi dornici de putere care sunt paranoizi sau egoişti, sau după cei care simt *imperios* nevoia să controleze totul şi pe toţi. Putem înţelege şi de ce oamenii mai reflexivi, mai raţionali — care pot vedea ambele faţete ale unei probleme — nu vor exercita prea mare atracţie asupra celor care caută dârzenie absolută. În fine, dat fiind că oamenilor egoişti, narcisici şi năzuind după putere le vine mai uşor să se folosească de alţii ca de nişte simple instrumente pentru propria ascensiune, devine perfect logic de ce ajung în număr disproporţionat de mare să câştige puterea.

Pe scurt, am încercat să dezvolt nişte explicaţii pentru completarea unui gol, în ceea ce priveşte problema recompenselor virtuţii în sfera intrapsihică şi alegerea oamenilor răi din sfera socială, publică şi interpersonală.

DUPĂ AUTOACTUALIZARE MAI E CEVA?

În universul intrapsihic, prima mare îndatorire este căutarea propriei identităţi. Fiecare individ trebuie să-şi găsească sinele adevărat şi activ, iar odată îndeplinită această sarcină, în faţă îi stau adevăratele probleme ale vieţii. În mod evident, această îndatorire este legată de găsirea propriei vocaţii sau chemări, a destinului biologic. Altfel spus, care este misiunea pe care individul alege s-o iubească şi să se sacrifice pentru ea?

E ca şi cum am avea două feluri de psihologii intrapsihice: una care se referă la strădania noastră de zi cu zi în direcţia autoactualizării şi o a doua care presupune un set complet diferit de reguli, pentru a duce existenţa pură şi curată a misticului sau a înţeleptului.

Aceste reguli sunt mult diferite, în moduri variate şi surprinzătoare. De pildă, există tipare convenţionale, clasice, de structurare a cercetării, care pun accentul pe statistică. Studenţii mei de la cursurile postuniversitare e foarte probabil să mă taxeze drept inconsecvent sau chiar ipocrit atunci când le atrag atenţia că trebuie să deprindă uzul unor astfel de instrumente. Acum însă m-am învăţat minte şi le explic că lucrul asupra căruia mă declar eu împotrivă este folosirea obsesivă a unor teste şi statistici aşa-zis obiective, *în loc să* te laşi călăuzit de propriile intuiţii interioare. Pot spune că persoana

care a dobândit un sentiment conştient al sinelui, al direcţiei şi al vocaţiei, se poate folosi de toate aceste lucruri ca de nişte instrumente. Instrumentele îşi slujesc utilizatorul, nu-i sunt stăpâne.

De pildă, una dintre cele mai înzestrate doctorande ale mele îşi elaborează teza pe tema *experienţelor de vârf* în timpul naşterii pe cale naturală. Ea a făcut multe descoperiri extraordinare, dar mai întâi a trebuit să înveţe reguli de introducere a datelor, noţiuni de analiză statistică şi aşa mai departe. Totul, în susţinerea unei cauze foarte bune. Computerul IBM a fost categoric slujitorul, şi nu stăpânul ei. În niciun sens nu se poate spune că ar domina-o pe doctoranda mea. Ea este acum o persoană bună, dar cu muşchi mai puternici.

Acesta este aspectul esenţial: mai întâi, trebuie să fii o persoană bună şi să ai un sentiment puternic al sinelui şi al identităţii. Apoi, imediat, toate forţele din lume devin instrumente pe care le poţi folosi în scopurile urmărite de tine. Dintr-odată, încetează să mai fie forţe care cauzează, determină şi influenţează hotărâtor, ele devenind instrumente pe care sinele le foloseşte după cum doreşte. Acelaşi principiu e valabil şi în privinţa banilor. În mâinile unei persoane bune şi ferme, banii sunt un mare noroc. Dar în mâinile celui slab sau imatur, banii devin un uriaş pericol, care îl pot distruge şi pe el, şi pe toţi cei din jurul lui. Un principiu identic se adevereşte şi în privinţa puterii, deţinută atât asupra lucrurilor, cât şi asupra altor oameni.

În mâinile unei fiinţe umane mature şi sănătoase — una care şi-a atins gradul deplin de umanitate —, puterea, la fel ca banii şi ca orice alt instrument, este o mare binecuvântare. Dar în mâinile celui imatur, răutăcios sau bolnav emoţional, puterea este un pericol îngrozitor.

În esenţă, dacă ştii cine eşti, înspre ce te îndrepţi, atunci nu e greu să faci faţă detaliilor birocratice fără

sens, banalităţilor şi constrângerilor. Le poţi dezarma, pur şi simplu, şi le poţi face să dispară printr-o simplă ridicare din umeri. Ştiu că sunt predispus să-mi pierd răbdarea cu tinerii din ziua de azi care atribuie prea multă putere forţelor şi presiunilor sociale. Le atrag atenţia că nu trebuie decât să nu le acordăm nicio atenţie acestor influenţe, pentru ca ele să se evapore. Să ne gândim doar la milioanele de dolari cheltuite pe publicitate la televiziune. O astfel de putere aparent uriaşă devine cu desăvârşire nesemnificativă în faţa celui care cumpără produse pe baza reclamelor din revistele pentru consumatori şi, prin aceasta, reuşeşte să judece inteligent. Forţele răului din *establishmentul* american dispar brusc. Pentru o asemenea persoană, ele pur şi simplu încetează să mai existe.

Bineînţeles, întreaga problemă cu liberul-arbitru şi determinismul este, într-o oarecare măsură, rezolvată de aceste consideraţii. Ca să te citez, oamenii care şi-au realizat identitatea sunt *cauzatori*, mai degrabă decât *cauzaţi*. E mai bine, cred eu, să încadrăm subiectul cu ajutorul acestor termeni, şi nu al *liberului-arbitru*, sub a cărui aripă s-au adunat atâtea conotaţii istorice, încât lucrurile devin neclare. Am putea spune că indivizii de acest fel sunt „stăpâni peste factorii lor determinanţi" sau că pot să-şi aleagă factorii determinanţi după cum doresc, selectându-i pe cei care le plac şi respingându-i pe cei care le displac.

Într-un sens spinozist, bărbaţii şi femeile de acest fel pot îmbrăţişa cauzele determinante cu care sunt de acord. Plini de afecţiune, se pot lăsa duşi pe sus de aceste forţe, cam la fel cum surferul pluteşte în picioare pe un val bun, ceea ce este o activitate foarte taoistă. Cu siguranţă, surferul nu schimbă valul în niciun fel. Nici nu-l îngenunchează, nici nu-l controlează, nici nu

se teme de el, ci i se adaptează lin şi armonios, motiv pentru care poate să se bucure de el şi să facă parte din el.

CUM DEVENIM AUTENTICI

Eram obişnuit să spun că indivizii autentici sunt cei care şi-au descoperit şi acceptat propriile indicii biologice, temperamentale şi constituţionale, propriile semnale dinăuntru. Într-un anumit sens, se leagă şi de intuiţie. Dacă dobândeşti această capacitate de a-ţi auzi vocile propriilor impulsuri, atunci ai ajuns la nivelul interior al unei „curţi supreme de justiţie" dinspre care vin sugestii practic infailibile, chiar ordine. Oamenii de acest fel ştiu ce este bine şi ce este rău pentru ei, ce le place şi ce le displace.

Îmi amintesc că, într-unul din editorialele tale apărute în *MANAS*,* ai vorbit despre Ralph Waldo Emerson şi despre câtă încredere avea acesta în propriile judecăţi şi intuiţii. Verdictul istoriei este că judecăţile şi intuiţiile lui Emerson s-au vădit foarte întemeiate şi, ca atare, a avut dreptate să se încreadă în ele. Dar în final tu ţi-ai încheiat articolul cu o întrebare: „Cum poate ajunge cineva să fie ca Emerson?".

Această întrebare ar putea fi formulată într-un mod şi mai general: „Cum poate cineva să devină o identitate, o persoană sigură, un om care posedă voci interioare autentice, care le aude şi care are curajul să le urmeze îndrumările?" Bineînţeles, din clipa în care asemenea persoane există, ele pot atunci să se iubească pe ele însele şi să facă tot ceea ce doresc.

Îmi amintesc, cu multă vreme în urmă, când predam cinci cursuri de psihologie la Colegiul Brooklyn, cum

* Aşa se numea periodicul de avangardă al regretatului Henry Geiger.

eram îngrozitor de ocupat. Eram singurul profesor cu pregătire clinică, în tot acel aşezământ, aşa că trebuia să inventez nu ştiu câte artificii ca să pot face consiliere psihologică în doar două minute. Un asemenea expedient conceput de mine, când mă confruntam cu mame îngrijorate de dezvoltarea copiilor lor, era să judec rapid starea mamei: era aceasta stabilă emoţional, echilibrată şi cu respect faţă de sine? Dacă părea să fie aşa, atunci o consiliam în felul următor: „Aruncă la gunoi toate cărţile de creştere a copiilor. Nu te mai lua după medicul pediatru. Nu te duce la niciun psiholog după sfaturi. Urmează-ţi pur şi simplu propriile intuiţii. Îţi garantez că vor avea rezultate bune, per ansamblu, şi în orice caz vor avea rezultate mai bune decât orice fel de sfat ai primi dumneata de la alţi oameni".

Dar dacă, după judecata mea, mama era instabilă emoţional, nevrotică, imatură sau profund derutată, atunci îi dădeam o listă cu cărţi de psihologie pe care să le citească şi îi recomandam psihoterapie, pentru ea sau pentru copil.

Evident, nu mă arătam inconsecvent în metoda mea de consiliere. Unii oameni au intuiţii bune pentru că au dobândit un sine. Alţii au cele mai proaste intuiţii pentru că nu şi-au realizat sinele propriu, deci, ca atare, nu sunt în stare să facă deosebirea dintre vocile interioare ale autenticităţii şi cele ale nevrozei. Ţii minte vechea dilemă a creştinilor şi probabil şi a credincioşilor din alte religii, când auzeau un mistic proclamând sus şi tare că I-a auzit glasul lui Dumnezeu? Era perfect rezonabil ca aceşti oameni să se întrebe: „Cum îţi dai seama dacă e glasul lui Dumnezeu sau cel al Diavolului?" Realitatea este că întrebarea e perfect legitimă.

Foarte bine, atunci putem spune că, într-un anumit sens, specia umană se compune, probabil în proporţie de unu-trei la sută, din oameni care au dobândit statutul

de persoane, în timp ce vasta majoritate n-au ajuns la acest stadiu, deci, ca atare, trebuie să-şi caute mereu lideri, agenţi de vânzări sau preoţi — într-un cuvânt, orice om care vrea să le spună ce să facă, ce să creadă şi aşa mai departe.

ORICINE POATE FI LIDER?

Datele de cercetare interculturală ne ajută să clarificăm toată această problemă a leadershipului. Este posibil ca persoana care este un sine real, cu încredere reală în sine şi cunoaştere reală de sine, să ştie că fratele său Joe se pricepe mai bine să conducă grupul plecat la vânătoare. În cultura indienilor din Marile Prerii, pe care eu i-am studiat, împărţind traiul cu ei, conducătorul unui grup era întotdeauna acela care era cel mai capabil să ducă la bun sfârşit sarcina propusă. La ei nu exista ideea de general, de conducător al tuturor pentru *orice*. Din acest motiv, cel care era bun vânător şi devenea liderul grupului plecat la vânătoare nu avea nicio obiecţie şi niciun resentiment să se subordoneze, în cadrul grupului plecat la război, celui care excela la capitolul activităţii războinice. În cadrul tribului Picior-Negru, pe care l-am cunoscut cel mai bine, calitatea de lider era stabilită cu bunăvoinţă şi în mod *sinergic*: membrii tribului ştiau cu exactitate care individ se potriveşte cel mai bine pentru o sarcină anume şi nu există nici duşmănie, nici invidie în ceea ce priveşte asumarea responsabilităţilor de acest fel.

Aşa cum lăsa să se înţeleagă antropoloaga Ruth Benedict, pare să fie posibil — şi important — ca noi să conceptualizăm, să creăm şi să inventăm instituţii sociale care fie stimulează, fie stânjenesc evoluţia

autoactualizării individului. Principiile de funcţionare sau „legităţile" pentru a crea o lume bună sunt diferite, într-o anume măsură, de cele pentru a crea o persoană bună. Cel puţin în măsura pe care eu am sugerat-o la începutul acestei lungi scrisori către tine, recompensele şi pedepsele intrapsihice sunt diferite de cele exterioare. Prin urmare, trebuie să avem o psihologie socială, în paralel cu o psihologie individuală. În ultimă instanţă, ambele trebuie să se ocupe în mod explicit şi semnificativ de trebuinţele şi binele oamenilor.

Scrisoarea aceasta văd că s-a transformat într-un soi de articol, parţial pentru că ştiu că gândim în acelaşi fel despre subiectul liderilor, al pionilor şi al puterii. Mi-am dictat observaţiile, urmând să fac transcrierea pe hârtie şi să ţi le trimit. Evident că ar fi grozav dacă am locui mai aproape unul de celălalt, dar tu eşti în sudul Californiei, iar eu sunt aici, în zona Bostonului. Chiar şi prin intermediul dictafonului, îmi face mare plăcere să vorbesc cu tine. Mai mult decât atât, nu doar că discuţia cu tine îmi face plăcere, dar o găsesc şi utilă.

Scrisoare de la Chris Argyris*

UNIVERSITATEA YALE
DEPARTAMENTUL „ORGANIZARE
ŞI ADMINISTRARE INDUSTRIALĂ"
NEW HAVEN, CONNECTICUT

103 SHEFFIELD HALL

17 ianuarie 1963

Dr. Abraham Maslow
Departamentul „Psihologie"
Universitatea Brandeis
Waltham, Massachusetts

Dragă domnule profesor Maslow,

În această dimineaţă a trebuit să iau un tren, la ora 5:45 dimineaţa, către New York. Plănuiam să răsfoiesc niţel monografia dumitale, înainte de a adormi. Speram s-o citesc apoi, când voi fi fost cu mintea mai limpede. Dar mi-a sărit complet somnul şi nici nu ştiu când am ajuns la New York! Mi-a plăcut de la cap la coadă. E plină de idei şi păreri interesante. Mi-am notat nu mai puţin de 15 referinţe pentru „aspecte de discutat într-o zi, când ne vom întâlni". Sper ca acea zi să nu fie prea îndepărtată.

Mă bucur să aud că ai impresii pozitive despre grupurile T. Recent, am scris o carte în care îmi prezint viziunea legată de grupurile T. Se numeşte *Competenţa interpersonală şi eficacitatea*

Sursă: Scrisoare din partea lui Chris Argyris către A.H. Maslow, reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

organizațională. Dacă te interesează și nu deții deja un exemplar, aș fi încântat să-ți trimit eu unul, cu complimentele mele și speranța sinceră de a primi orice eventuale comentarii. Printre alte lucruri, am încercat să discut despre valoarea raționalității ca influență asupra competenței umane și a eficacității organizaționale.

Înțeleg din ceea ce spui și că, după dumneata, concepția mea asupra leadershipului este una a „atitudinii binevoitoare". Mai departe, descrii modul în care ai vedea dumneata conducerea eficace și mi se pare că sună extraordinar de bine. Cred că și eu am spus ceva cam la fel când am vorbit despre leadershipul „centrat pe realitate". Legat de care mi-am luat libertatea de a-ți trimite un articol oarecum mai vechi, care pune în discuție unele din vederile mele asupra leadershipului organizațional.

În acest articol, prezint pe scurt și concepția mea cu privire la sănătatea organizației (concepție extinsă în prezent sub formă de volum).

Apropo, nu sunt foarte sigur că aș fi de acord cu exemplul dumitale, despre căpitanul de vas care n-ar trebui să le împărtășească altora problemele pe care poate le-a avut sau le are în prezent corabia sa. Mie mi se pare că un lider trebuie să țină doar pentru el o informație atunci când (din rațiuni personale sau organizaționale) el nu are încredere în el însuși și/ sau în interlocutorul său. Dacă eu, ca pasager, intru în panică, atunci el nu trebuie să-mi spună. Totuși, mai există și posibilitatea ca el să mă ajute să-mi depășesc panica. Altfel, nu-i așa că neliniștea mea este aceea care-l controlează pe căpitanul vasului?

Da, trebuie neapărat să ne întâlnim la un moment dat. Opera dumitale mă stimulează enorm,

intelectual, şi am învăţat, şi continui să învăţ, atât de multe de la dumneata!

Cu stimă,

Prof. Chris Argyris

COMUNICAREA – CHEIA UNUI MANAGEMENT EFICACE*

Maslow şi-a petrecut ultimii ani din viaţă lucrând în calitate de consultant de management şi conferenţiar colaborator al unei corporaţii californiene pe nume Saga Foods, Inc. Discursul reprodus mai jos a fost susţinut în faţa cadrelor superioare din conducerea de la Saga Foods, în timpul unui seminar de reflecţie pentru manageri.

Toată această serie recentă de buletine informative Saga mă obligă să-mi îndrept atenţia către un nou subconcept între categoriile *eupsihiei* şi revoluţiei, respectiv „mărime-micime". Una dintre problemele pe care clar le întâmpină specialistul în psihologie socială normativă — şi una pe care eu aş adăuga-o acum la

---

* *Sursă*: Alocuţiune susţinută de A.H. Maslow în faţa cadrelor de conducere de la Saga Foods, Inc. (iunie 1969), reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

articolul meu pe tema utopiei — este necesitatea integrării avantajelor mărimii cu cele ale micimii, precum şi cea de evitare a dezavantajelor mărimii şi respectiv ale micimii. Această datorie poate fi categoric îndeplinită — sau măcar se încearcă acest lucru — cu un grad mulţumitor de succes, mai ales în lumea afacerilor. Avem multe de învăţat din acest demers aflat în plină desfăşurare. Poate ar fi edificator să iau, drept cel mai simplu exemplu, mijloacele prin care se manifestă această problemă în mediul contemporan al colegiilor şi universităţilor de la noi.

În primul rând, există fenomenul personificat de Universitatea California de la Berkeley. Acesta este un monstru birocratic, extrem de centralizat, în care feedbackul din partea clienţilor şi criteriul satisfacţiei acestora aproape că s-au pierdut. Comunicarea are loc doar de sus în jos — dinspre o mână de administratori de rang înalt spre mii de studenţi şi cadre didactice — şi niciodată efectiv de jos în sus. O asemenea organizaţie gigantică, de tip birocratic, dă naştere aproape inevitabil unor sentimente de neajutorare: simţi că nu te aude nimeni, că nu poţi avea niciun control asupra propriei soarte, că eşti un simplu pion, şi nu un agent liber. Aceeaşi situaţie putea fi înâlnită la Universitatea Columbia, unde a avut loc o mare revoltă a studenţilor. Acolo era poate chiar mai rău, dat fiind că preşedintele consiliului de administraţie, epitropii, administratorii în general şi corpul profesoral n-aveau nici cea mai vagă idee de ceea ce se întâmplă în rândul clienţilor universităţii — adică în rândul populaţiei studenţeşti.

La nivelul politic naţional, putem lua drept exemple de monstruozitate birocratică sistemele de guvernare din Franţa şi din Uniunea Sovietică. În amândouă ţările a avut loc o centralizare cvasitotală a puterii, cu tot felul de consecinţe la capitolul ineficienţei şi la cel al

stupidităţii, care au dus la sentimente de neputinţă şi furie printre cetăţeni. Şi în acest caz, din nou, elementul lipsă a fost prezenţa unei comunicări relevante de jos în sus — adică a feedbackului din partea clienţilor. Aproape că nu s-a dat nicio atenţie satisfacţiei sau dorinţelor clienţilor.

Mie mi se pare interesant că în ambele ţări sistemul dominant s-a năruit complet după ce n-a funcţionat *nicicând* bine. Ceea ce se instituie acum în loc este aproape invariabil un sistem cu mai multă comunicare de jos în sus, mai mult control local, mai multă descentralizare şi mai multă planificare relevantă doar după primirea de feedback de la clienţi. Eu cred că această abordare ca întreg poate fi perfect rezumată prin sintagma *alegere de sine individuală*.

O problemă importantă pentru manageri este cum să păstreze avantajul „micimii" în aşa fel încât individului să i se dea de ales între mai multe variante, apoi să fie încurajat să-şi exprime preferinţa prin actul cumpărării, al înscrierii la un anumit curs sau colegiu sau prin „votul cu picioarele", migrând către un alt loc etcaetera. Nu-mi dădusem seama pe deplin, înainte, dar întreaga abordare democratică a managementului — fie că o numim *management pe baza Teoriei Y* sau *management luminat* — poate fi văzută din punctul de vedere al democraţiei esenţialmente participativă, localizată şi descentralizată, cu un feedback în consecinţă excelent dinspre clienţi şi cu o exercitare a controlului la nivelul individului, al persoanei şi al grupului primar.

Ediţia curentă a buletinului Saga are un articol interesant despre utilizarea sondajelor de opinie în management. Îmi oferă un exemplu perfect, de la care pot face apoi saltul spre generalizări conceptuale în ce priveşte managementul, sfera politicii, democraţia şi îmbunătăţirea societală. Altfel spus, aspectul esenţial

al istoriei corporatiste de la Saga este acela că, încă de la bun început — pe vremea când a iniţiat servicii de alimentaţie la Colegiul Hobart, în 1948 —, Saga a distribuit sondaje de opinie în rândul studenţilor pentru a le vedea reacţiile. Această metodă informală de evaluare orală şi directă, faţă în faţă, a continuat, dar a fost şi extinsă, în cadrul unui sistem mai mare, mai conştient, eficient şi computerizat.

Totuşi, este vital să accentuăm că, la bază, această abordare este o chestiune de *atitudine*. O persoană sau o organizaţie autoritaristă nu cere, nu ascultă, nu solicită feedback sincer. Mai degrabă, ea spune, ordonă sau emite comunicări, fără a obţine feedback sau evaluări, fără a măsura satisfacţia clienţilor şi fără a dobândi niciun fel de reală cunoaştere a modului în care sistemul funcţionează cu adevărat. În contrast, atitudinea democratică, o atitudine care decurge din structura caracterială a unei persoane şi din aranjamentele societale, presupune un profund respect faţă de ceilalţi. Aş putea chiar descrie această atitudine ca pe una de compasiune, de iubire agapică sau de deschidere spre ceilalţi: o anume disponibilitate — chiar râvnă — spre a-i asculta. Consecinţele ultime ale acestei atitudini necesită o prezentare în faţa altora a posibilităţii de alegere individuală veritabilă, între alternative reale.

Aşadar, dacă îţi plac fiinţele umane; dacă îţi place să le vezi dezvoltându-se; dacă descoperi că posedă o natură superioară, care poate fi cultivată; dacă trăieşti o reală satisfacţie văzându-i pe alţii cum progresează, sunt fericiţi şi se autoactualizează; dacă plăcerea lor îţi face mare plăcere; dacă ai sentimente frăţeşti faţă de ei şi le împărtăşeşti sfera discursului, atunci este aproape inevitabil să creezi anumite tipuri de organizaţii sau sisteme sociale. În contrast, „stăpânii“ resping orice fel

de sentiment al înrudirii cu „servitorii", cu pionii şi cu cei pe care-i consideră inferiori.

Un alt element din vocabularul pentru această atitudine democratică este *respectul taoist*. Din nou, acesta decurge nu din dorinţa de a modela, de a manipula, de a dirija sau de a controla alte persoane, ci, mai degrabă, din dorinţa de a le respecta îndeajuns încât să le îngădui şi să le încurajezi să-şi afirme propriile gusturi, preferinţe şi opţiuni. Respectul taoist în management presupune totodată un efort activ de a răspunde la orice feedback, prin îmbunătăţirea variantelor din care este alcătuită alegerea individuală.

Această idee poate fi discutată din punctul de vedere al consecinţelor pragmatice (validare, evaluare şi observarea modului în care merge ceva). În industria privată, o formă foarte eficientă de feedback a intrat în funcţiune, cu aspecte cum ar fi declaraţii de profit şi pierdere, situaţii ale stocurilor, raportări privind cantitatea şi calitatea producţiei ş.a. Toate acestea constituie o metodă foarte rapidă de feedback cvasicibernetic, care spune cât de bine funcţionează sistemul şi cât de eficient este administrat. Bineînţeles, atunci când cunoşti astfel de lucruri, eşti bine înarmat în faţa catastrofei şi a avariei. De exemplu, dacă există o luminiţă roşie de avertizare în una din părţile sistemului, aceasta indică faptul că au apărut probleme, moment în care te poţi duce imediat în acea parte a sistemului, ca s-o corectezi şi s-o îmbunătăţeşti. Dar dacă nu există niciun asemenea mecanism de feedback, atunci orice dificultate, în orice parte a sistemului, rămâne aşa cum este — urmând eventual să treacă de la sine, dar, cel mai probabil, să se înrăutăţească până ce întreg sistemul se avariază.

Tot aici se pune şi problema generală a „înţelepciunii organismului" — o teorie care prezumă implicit valoarea

alegerii personale. Aici am putea invoca ansamblul studiilor fiziologice, cum ar fi cele referitoare la preferinţele alimentare, dar şi, în plus, propriile mele studii având ca temă evaluările făcute de studenţi la adresa cunoştinţelor şi competenţei profesorilor lor. De exemplu, eu am descoperit că judecăţile studenţilor nu erau cu nimic mai puţin exacte decât cele făcute aceloraşi profesori de către colegii de catedră — o constatare care indică un grad mult mai mare de „înţelepciune" a studenţilor decât se recunoştea la momentul respectiv. Există o mulţime de asemenea date, dintr-o mare varietate de subdomenii ale psihologiei, care ar putea fi sintetizate. Într-adevăr, eu cred că ar fi util, în cadrul strategiei mai ample de dezvoltare a unei etici umaniste în ştiinţele sociale şi cele ale managementului, să se producă un articol de sinteză privind toate datele disponibile pe tema înţelepciunii, sau a lipsei de înţelepciune, cu care poate fi creditată alegerea de sine individuală.

S-ar părea că la baza perspectivei mele ideatice — cel puţin în legătură cu managementul umanist sau politica umanistă — se află concepţia că totul îşi are originea în structura de caracter proprie individului, adică totul depinde de eventualitatea ca el să aibă un caracter democratic sau autoritarist. De asemenea, convingerea mea fermă este că abordarea umanistă realmente îi face pe oameni să se simtă mai fericiţi şi mai împliniţi, prin aceea că vocile lor sunt auzite şi înţelese, şi că duc o viaţă activă, mai degrabă decât să existe ca nişte pioni neajutoraţi. A te simţi un agent liber este tocmai opusul lui a te simţi controlat, împins de colo până colo, dominat şi aşa mai departe.

Un individ sau un sistem autoritar produce aceste ultime efecte asupra celorlalţi. Un individ sau sistem democratic produce primele efecte. Nu trebuie să ne

surprindă, aşadar, că, dacă are de ales, aproape orice om va alege varianta democratică — fie că vorbim despre un individ, o organizaţie, o societate. Căci a proceda astfel înseamnă cu siguranţă să fii de partea plăcerii şi a fericirii personale. Am mai putea adăuga, din punctul de vedere al autodezvoltării, că, la individul mai puternic, atitudinea democratică, solidară, afectuoasă, demonstrând respect şi plăcere în a vedea progresul altora duce la progres şi împlinire de sine pentru cel mai slab.
Cu alte cuvinte, premisele fundamentale ale psihologiei umaniste alcătuiesc baza de pornire pentru managementul luminat, politica luminată şi schimbarea socială.

În sfârşit, revenind la tema necesităţii de a integra dualitatea „mărime-micime", eu cred că este util să vă atrag atenţia că problema nici măcar nu se pune, în cazul întreprinderii, al şcolii sau al situaţiei sociale care funcţionează la scară mică, pe bază de interacţiune personală, faţă în faţă. Abia atunci când o firmă mică, dusă în spate de un singur om, începe să aibă succes şi să crească foarte mult apar aceste probleme. Dacă noi suntem conştienţi de avantajele micimii şi ale satisfacţiei clienţilor — şi avem cunoştinţă de ceea ce se petrece în general —, atunci putem fi preveniţi din timp şi putem lua măsuri să creştem mai mari, aşa cum au făcut conducătorii de la Saga cu compania lor.

Putem să instituţionalizăm toate tipurile de lucruri democratice, comunicative, respectuoase, iubitoare, receptive, axate pe satisfacţia clientului, prin utilizarea avantajelor tehnologiei, cu alte cuvinte, păstrând toate foloasele micimii, dar valorificând şi foloasele mărimii.

De pildă, mai multe articole din această ediţie a periodicului *Tempo* arată care sunt avantajele marketingului de masă, ale achiziţiilor în volum mare, ale diviziunii muncii şi ale posibilităţii de a angaja

experţi specializaţi de felurite tipuri, pentru a îmbunătăţi ceea ce întreprinderea mai mică, axată pe interacţiune personală directă, face în mod inconştient şi intuitiv.

Cum să numesc eu această nouă abordare revoluţionară? Management bazat pe Teoria Y? Management luminat? *Management umanist?* Poate acesta din urmă este cel mai nimerit termen, pentru că el presupune un real respect, o sinceră simpatie şi o înţelegere pentru posibilităţile superioare ale omenirii.

Aş vrea să mai adaug ceva. Întregul sistem al feedbackului funcţionează cel mai bine atunci când clienţii au posibilitatea să-şi exprime opiniile — adică dezaprobarea, supărarea sau entuziasmul — imediat. Varianta unui feedback continuu şi instantaneu pare să fie idealul. Am auzit că această metodă a fost instituită de companiile cinematografice de la Hollywood, spectatorii putând să apese pe „butoanele de feedback" exact în momentul în care asistă la o scenă anume de pe ecran. Cu cât putem emula o asemenea abordare în toate aspectele managementului contemporan, cu atât va deveni mai bună societatea noastră.

Scrisoare de la Douglas McGregor*

FACULTATEA DE MANAGEMENT INDUSTRIAL

FONDATĂ CU SPRIJINUL
FUNDAŢIEI ALFRED P. SLOAN

50 MEMORIAL DRIVE
CAMBRIDGE 39,
MASSACHUSETTS

26 septembrie 1957

Domnului profesor Abraham Maslow
Universitatea Brandeis
Waltham, Massachusetts

Dragă domnule profesor Maslow,

Chiar că mă conformez stereotipului profesorului distrat! Într-o prelegere pe care am susţinut-o aici, la MIT, în primăvara anului trecut, m-am servit copios de ideile dumitale despre motivaţie. La vremea respectivă, mi-am făcut o notiţă mentală să nu uit să-ţi trimit o copie a cuvântării, odată apărută. Iar acum am uitat dacă am făcut acest lucru sau nu!

Dacă deja ţi-am trimis cumva articolul ataşat la această scrisoare, te rog să mă ierţi că o fac din nou. Dacă nu, atunci te rog să mă ierţi că am întârziat atât.

Sursă: Scrisoare din partea lui Douglas McGregor către A.H. Maslow, reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

Indiferent de caz, sper că vei fi de acord, în general, cu felul în care m-am folosit de reflecţiile dumitale ca să le întăresc pe câteva dintre ale mele. Implicaţiile pe care teoria dumitale despre motivaţie le are asupra filosofiei şi politicilor de management din industrie sunt într-adevăr semnificative. Observaţia mea este că tot ceea ce se întâmplă în viaţa de zi cu zi confirmă, la o scară largă, ceea ce spuneai dumneata: că trebuinţele satisfăcute nu sunt factori de motivare.

Mai există şi alte date decât cele pe care le citezi în *Motivaţie şi personalitate* care să susţină principiul autoactualizării enunţat de dumneata? Aş fi mai mult decât interesat să aflu dacă studiile de care pomeneşti acolo au fost duse mai departe şi cu ce rezultate.

Cu stimă, al dumitale,

Douglas McGregor

DINAMICA MANAGEMENTULUI AMERICAN*

Maslow a susţinut discursul prezentat în continuare în noiembrie 1969, în faţa cadrelor de conducere de la compania Saga Foods. În această cuvântare, el îşi expune ideile despre managementul luminat, aşa cum ar putea fi acesta aplicat în industria americană. Maslow a păstrat o amintire paradiziacă perioadei petrecute la Saga Foods şi a devenit unul din consilierii importanţi ai directorului general de la vremea respectivă, Bill Laughlin. Andy Kay, directorul general al corporaţiei Kaypro, i l-a prezentat pe Laughlin lui Maslow, după ce acesta din urmă îşi petrecuse vara observând comportamentul managerilor

* *Sursă*: Alocuţiune susţinută de A.H. Maslow în faţa directorilor de la Saga Foods, Inc. (noiembrie 1969), reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

şi al angajaţilor de la Kaypro. Cercetarea întreprinsă de Maslow la Kaypro a avut ca rezultat cartea devenită clasică în domeniul comportamentului de muncă: *Managementul eupsihic.*

Cel mai bun serviciu pe care-l pot aduce ar fi, poate, să compar colectivul dumneavoastră managerial cu altele. Bineînţeles, impresiile de moment pot fi înşelătoare. Aceasta nu este decât o experienţă particulară de observare. Dar am dorit să vin cu impresiile mele de ordin general asupra dumneavoastră ca grup, apoi să compar acest aranjament organizatoric cu altele.

Aşadar, să vorbim mai întâi despre cadrul organizatoric. O să sune foarte sentimental şi „răsuflat", dar ceea ce am văzut cu ochii mei aici, în ultimele câteva zile, pur şi simplu nu s-ar întâmpla nicăieri altundeva pe faţa pământului, decât în Statele Unite. Acest fapt este bine cunoscut. Genul acesta de management avansat este absolut american şi a pornit să cucerească întreaga lume. Se vorbeşte mult despre „imperialismul american", în ziua de azi, dar adevărul este că muncitorii americani sunt pur şi simplu mai eficienţi, mai dezirabili şi mai bine pregătiţi, oriunde se duc. Pur şi simplu fac o treabă mai bună decât alte naţionalităţi.

Pe jumătate, această realitate se datorează tăriei financiare şi vastelor resurse naturale ale Statelor Unite. Dar cealaltă jumătate se datorează managementului american, iar *această pricepere managerială este esenţialmente un produs secundar al sentimentului democratic, mai degrabă decât aristocratic.* În alte locuri din lume, cei mai mulţi dintre dumneavoastră nu aţi avea şansa de a deveni manageri într-o companie de nivel naţional cum este Saga, pentru că n-aţi fi putut să obţineţi promovările anterioare necesare. Nu există

decât vreo câteva excepţii, cum ar fi Scandinavia, Anglia, Franţa, Germania de Vest şi Italia, unde o asemenea avansare ar putea fi posibilă.

Eu însumi sunt un exemplu al acestei dinamici americane. Deţin un post înalt şi un rang înalt în domeniul meu. S-ar putea spune că am beneficiat de multe promovări şi că am ajuns la nivelul cel mai de sus al domeniului meu. Sunt foarte conştient de faptul că acest lucru nu s-ar fi putut întâmpla în nicio altă ţară din lume. Tatăl meu a fost un imigrant. Eu am crescut în mahalalele oraşului New York. Am fost un copil sărac care a mers pe calea unei minunate vocaţii. Am ajuns exact în locul pentru care m-am născut — iar acest gând trecea ca un fir roşu prin mintea mea, în timpul discuţiei de grup pe care am avut-o mai devreme.

Nu ştiu de unde a venit fiecare dintre dumneavoastră, individual, dar ideea este că puteţi proveni de oriunde. Niciunul dintre dumneavoastră nu are nevoie „să fie împins în sus", nu are nevoie de vreo rudă bine plasată, nu are nevoie de vreun privilegiu ereditar, nu trebuie să fie membru al clanului şi nu trebuie să fi urmat o anumită şcoală. Totul depinde de propriile dumneavoastră aptitudini şi talente.

Cred că ar fi folositor pentru acest grup — aşa cum mi-a fost şi mie, personal, folositor — ca fiecare să devină pur şi simplu mai conştient de faptul că destinul ne-a fost favorabil şi am avut marele noroc să facem parte din această dinamică americană. De ce? Pentru că, în plan individual vorbind, nu e „meritul" nostru că am sosit într-o lume caracterizată de libertate, vaste resurse naturale, maturitate politică naţională sau pricepere managerială.

Mă simt privilegiat şi recunoscător că sunt american şi v-aş sugera şi dumneavoastră acelaşi lucru.

Bineînţeles, această conştientizare poartă cu sine variate responsabilităţi şi obligaţii.

VOINŢA DE A EXPERIMENTA

Dacă suntem într-adevăr nişte oameni norocoşi, am putea privi ceea ce facem la corporaţia Saga ca pe un fel de experiment „în eprubetă" pentru restul lumii. Căci nu prea există vreo altă societate pe faţa pământului îndeajuns de bogată încât să-şi permită să-i ia pe lucrători de la locul lor de muncă şi să-i aşeze pe un scaun doar ca să stea de vorbă cu fiecare, timp de câteva zile. Această practică pur şi simplu nu se mai întâlneşte nicăieri. Iar grupul dumneavoastră a utilizat la maximum această posibilitate, prin atitudinea deschisă a fiecăruia, prin disponibilitatea de a discuta diverse lucruri şi prin dorinţa de a-i asculta pe ceilalţi. Categoric costă bani, să aloci tot acest timp pentru un seminar de reflecţie, iar Saga plăteşte o sumă deloc neglijabilă, pentru a obţine feedback de la dumneavoastră, ca manageri.

Dacă înţelegeţi acest lucru, nici nu se poate altfel decât să vină în sprijinul stimei de sine. Nu se poate să nu vă dea o senzaţie de bine, ştiind că puteţi influenţa lucrurile şi că nu sunteţi un pion neajutorat, aflat la cheremul sorţii sau controlat de nişte forţe uriaşe, exterioare şi impersonale. Fiecare dintre dumneavoastră are o părere despre ceva, iar Saga plăteşte pentru privilegiul de a vă auzi exprimând-o ca atare. Din acest motiv, psihologii ar considera normal ca dumneavoastră să aveţi de câştigat în ceea ce priveşte stima de sine, maturitatea şi sănătatea emoţională.

A fost avansată ideea că numai vreo cinci la sută din populaţia generală este constituită din agenţi activi, în

sens filosofic. Ei sunt aceia care se conduc pe ei înşişi şi care fac lumea să meargă înainte. Pentru mine este foarte limpede că absolut fiecare membru al acestui grup este unul dintre acei agenţi activi.

Nu vă aflaţi printre cei nouăzeci şi cinci la sută care sunt neajutoraţi şi cărora le lipseşte sentimentul direcţiei.

Înainte de a trece la aspectele specifice ale observaţiilor mele, aş vrea să fac câteva comentarii de ordin general. Mai întâi, ceea ce dumneavoastră aţi experimentat în ultimele câteva zile ale acestui seminar de reflecţie este o democratizare veritabilă a mediului de muncă şi este, în continuare, ceva atipic pentru majoritatea organizaţiilor. Aşa cum am menţionat deja, această abordare a *managementului luminat* nici că există în vreun alt loc, în afara Statelor Unite. Chiar şi în ţara noastră, nu mai mult de cinci la sută din companii au îmbrăţişat deja etosul democratic, acordând cu adevărat încredere propriilor angajaţi. Aşadar, într-un mod cât se poate de real, grupul dumneavoastră reprezintă o mare revoluţie în istoria omenirii. Acest principiu este categoric postmarxist. Cu adevărat, este un lucru nou. El este tot atât de revoluţionar pe cum erau ideile lui Galileo, Darwin sau Freud în epoca lor. Este vorba de un nou mod de a munci împreună.

Acum, în ceea ce priveşte abordarea marxistă a muncii şi a mediului de muncă — în mod inevitabil, ni se spune, există conflict duşmănos, ciocnire şi luptă de clasă. Patronii sunt decişi să stoarcă maximum posibil de sudoare din partea muncitorilor, iar muncitorii sunt decişi să răspundă cu aceeaşi monedă ori de câte ori pot. Aceasta este o relaţie interumană marxistă. Dar noi ne aflăm într-un tip diferit de relaţie; noi suntem postmarxişti, pentru că noi muncim împreună de bunăvoie, cu bună voinţă şi bună credinţă. Avem în

comun premisa că este de dorit ca dumneavoastră să munciţi bine — chiar şi pentru propriul folos —, în sensul că dumneavoastră nu vă gândiţi la supervizorii de pe următoarea treaptă managerială ca la nişte duşmani din naştere sau aşa ceva. Trebuie să vă înţelegeţi cu ei.

Această atitudine se manifestă prin faptul că nu v-aţi comportat ca un grup de inamici sau rivali adevăraţi, în sensul de a încerca „să vă vârâţi cuţitul pe la spate" sau să vă puneţi la punct reciproc. V-aţi comportat ca un grup de colegi, aşa cum o fac senatorii din parlamentul Statelor Unite, generalii sau entităţile suverane. Acest fapt este neobişnuit; este categoric unul ieşit din comun. Ne putem permite să fim conştienţi de el. Vă puteţi delecta cu această conştientizare de sine.

Pe scurt, eu văd în acest seminar de reflecţie managerială un exemplu foarte avansat de „pionierat" sau de „experiment-pilot", pentru întreaga omenire. Dacă acest experiment la locul de muncă se va încheia cu succes, atunci omenirea are în faţă un viitor mult diferit de cel pe care şi l-au imaginat marxiştii, cu imaginile lor de inevitabil război şi inevitabilă luptă de clasă. Dinspre partea mea, eu am un sentiment de recunoştinţă şi de extraordinar noroc, în faţa unor asemenea evoluţii.

STILURI DE MANAGEMENT (TEORIA X ŞI TEORIA Y)

Nu ştiu cât de familiarizaţi sunteţi cu literatura recentă pe tema stilurilor manageriale şi organizaţionale. Ca să fiu succint, *Teoria Y* presupune că, dacă le dai oamenilor responsabilităţi şi libertate de acţiune, atunci le va plăcea să muncească şi vor face o treabă mai bună. Totodată, Teoria Y prezumă că, în

esenţă, lucrătorilor le plac excelenţa, eficienţa, perfecţiunea şi aşa mai departe.

Teoria X, care încă mai predomină în cea mai mare parte a mediilor de muncă, are o viziune opusă. Ea presupune că oamenii sunt în esenţă proşti, leneşi, păgubitori şi nedemni de încredere, deci trebuie să verifici totul în permanenţă, pentru că altfel muncitorii te vor fura până te lasă sărac lipit.

Ei bine, ultimele câteva zile ne oferă un magnific exemplu de concretizare în fapt a Teoriei Y. Tuturor vi se acordă încredere, sunteţi cu toţii liberi să decideţi, şi acest lucru se vede. Psihologii ca mine ar crede că fiecare persoană din acest grup este robustă, serioasă, demnă de încredere şi stabilă. În raport cu funcţia managerială de la Saga, sunteţi preocupaţi şi implicaţi şi vă identificaţi cu organizaţia în ansamblu. Este un mare noroc când oamenilor le place munca lor şi se pot considera una cu întreaga lor organizaţie, nicidecum s-o vadă ca pe o adunătură de duşmani. Plecând de la observaţiile mele, vă pot spune că grupul dumneavoastră a arătat, într-o măsură mult mai mare decât majoritatea, deschidere şi curaj. Cred că nici măcar unu la sută din toţi angajaţii pe care i-am văzut eu vreodată n-ar fi capabili să discute atât de deschis unul cu celălalt.

EXPRIMAREA AGRESIVITĂŢII

Grupul dumneavoastră a prezentat un anumit grad de „secretoşenie", dar mult mai puţin decât am văzut prin alte părţi. Relaţia cu superiorii dumneavoastră este mai deschisă, mai directă şi mai curajoasă. N-a existat nici măcar o singură persoană care să evite întreaga situaţie prin „camuflaj", aşa cum mi se întâmplă de regulă să văd.

De exemplu, în majoritatea cazurilor în care am fost invitat să ţin o prelegere sau să observ lucrurile, am stârnit un grad considerabil de suspiciune şi prudenţă. De regulă, lângă răcitorul de apă văd două persoane care stau de vorbă. Iar când mă apropii ele, îngheaţă pe loc. Nu am văzut acest gen de reacţie neliniştită aici. Sigur că atitudinea defensivă poate îmbrăca tot soiul de forme, cunoscute psihologilor, dar dumneavoastră ştiţi s-o păstraţi, în esenţă, numai pentru dumneavoastră.

Metoda sănătoasă de controlare a agresivităţii constă în a nu te teme de ea. Mai mult decât atât, trebuie să învăţăm să nu ne temem de propria agresivitate. Ar fi de ajutor să ne gândim la ea ca la benzina din rezervorul automobilului. Da, are foarte mare putere, dar care poate fi folosită în scop util. A aborda agresivitatea de această manieră înseamnă să fii capabil să faci observaţii critice: să fii capabil să spui: „Nu-mi place cutare sau cutare" sau „Îţi recomand să faci aşa şi aşa" sau „Aş fi de părere ca tu să *nu* faci cutare şi cutare".

În multe locuri din lume, a rosti asemenea lucruri echivalează cu a stârni dihonie între familii, a declanşa lupte tribale şi chiar a trimite pe cineva la moarte. În Japonia, de pildă, nimeni nu îndrăzneşte să vorbească pe şleau. Totul este învăluit de politeţe, ocolişuri şi altele asemenea. Ei bine, aş spune că, din punct de vedere clinic, dumneavoastră aţi făcut faţă foarte bine şi deschis sentimentelor agresive — şi genul acesta de comportament este semnul distinctiv al oamenilor puternici şi sănătoşi.

DESCHIDERE ŞI ORIENTARE FAŢĂ DE SUPERIORUL DUMNEAVOASTRĂ

Relaţia cu superiorul dumneavoastră pare să fie una sănătoasă. De acord, „John" (ca să folosesc un pseudonim) este un tip rece şi calculat, cu picioarele pe pământ, care nu se fereşte să-şi impună punctul de vedere. Dacă ar fi şeful meu, cred că mie mi-ar fi cam frică şi aş fi uşor îngrijorat la gândul că trebuie să-i spun unele lucruri. Ei bine, cred că dumneavoastră v-aţi descurcat foarte bine — fără a vă pierde demnitatea şi autonomia în faţa unui personaj impunător, care deţine putere asupra dumneavoastră. Acest comportament pot spune că este neobişnuit. De regulă, nu se întâmplă aşa.

În general, acolo unde există un şef puternic şi dur, toată lumea se dă peste cap să-i facă pe plac, să-l flateze şi să găsească lucruri ageabile de spus — „să-l pupe în dos", cu alte cuvinte. Dar superiorul dumneavoastră v-a rugat să-i vorbiţi pe şleau şi dumneavoastră exact aşa aţi făcut.

Bun, sunt sigur că şi dumneavoastră aţi căutat „să începeţi cu dreptul", străduindu-vă să vă autocenzuraţi, într-o anumită măsură, şi să vă alegeţi cu diplomaţie cuvintele folosite în dialogul cu John. Dar relativ la alte situaţii, v-aţi exprimat chiar fără menajamente şi aţi fost absolut direcţi şi sinceri. Ceea ce înseamnă, de asemenea, că aţi fost puternici. Aş spune că v-aţi aflat neîndoios printre cei cinci la sută din vârf, prin capacitatea dumneavoastră de a gestiona aceste relaţii de la locul de muncă.

Ţineţi minte, controlul agresivităţii reprezintă o problemă pentru mulţi oameni din societatea noastră. Modul sănătos de a proceda este prin a deveni implicat în relaţii interpersonale cu oameni care nu se tem unii

de ceilalţi, care ştiu ce anume îşi doresc şi care le sunt scopurile.

CUM NE GESTIONĂM SENTIMENTELE DE AFECŢIUNE

Îndeosebi pentru bărbaţii din societatea noastră, o altă problemă majoră este exprimarea afecţiunii. Nu ne descurcăm deloc bine la acest capitol, ca societate. Altele sunt în general mai pricepute decât a noastră, în a trata problema dragostei, a prieteniei şi a contactului fizic. Întotdeauna se pot emite aprecieri despre cât de încorsetaţi sunt oamenii în privinţa acestei trăsături particulare.

Eu aş plasa grupul dumneavoastră undeva peste medie, în jurul percentilei 75, din punctul de vedere al capacităţii de a face faţă sentimentelor afectuoase. Trebuie să fiu sincer: nu sunteţi printre primii! Uneori am fost martor la manifestări deschise de afecţiune, dar aceasta a fost mult prea adesea mascată în chip defensiv — ascunsă sub o aparenţă glumeaţă. De pildă, te întâlneşti cu prietenul tău cel mai bun, pe care îl simpatizezi. Dar, în loc să-l îmbrăţişezi cu blândeţe, îi tragi un ghiont sau îl tratezi ca „pungaş bătrân". Sigur, nu te porţi aşa decât cu cei mai apropiaţi amici, dar chiar şi aşa, este un mod ocolit de exprimare a afecţiunii.

Sincer, nu ştiu cât de importantă este această problemă în relaţiile dumneavoastră. După părerea mea, dat fiind că mediul de muncă este structurat ierarhic — adică, ai superiori mai puternici şi subalterni mai slabi —, ar putea exista raporturi mai calde, mai afectuoase şi mai expresive în ambele direcţii. Aşa încât, dacă simpatizezi pe cineva sau ai sentimente de

prietenie, pur şi simplu arăţi acest lucru. La urma urmei, se presupune că metoda grupurilor de dezvoltare organizaţională şi cea a *grupurilor de training* („grupuri T") ne ajută să ne sporim capacitatea de exprimare a afecţiunii şi prieteniei.

Dar grupul dumneavoastră categoric nu a manifestat atitudini *temătoare*. Nu aţi fost un grup sugrumat. De exemplu, pastorii luterani constituie probabil grupul cel mai îngheţat emoţional, dintre cele observate de mine în societatea americană. De ce, n-aş putea spune cu siguranţă. Ei studiază texte care proclamă că „Dumnezeu este iubire", dar nu sunt capabili să exprime fir de afecţiune sau de deschidere unul către celălalt. În mod sigur nu am avut impresia că grupul dumneavoastră ar fi unul sugrumat din acest punct de vedere.

Mai departe, eu studiez de ceva vreme caracteristicile psihologice ale factorilor de decizie industrială din societatea americană — managerii de la vârf ai companiilor noastre — şi această cercetare ridică în discuţie un alt aspect al problemei privind manifestarea afecţiunii. Adică, întreaga noastră societate „se vinde ieftin", afirmând sus şi tare că ar fi materialistă. De fapt, Statele Unite sunt cea mai nematerialistă superputere care a existat vreodată. Şi totuşi, continuăm să ne ascundem în spatele unui camuflaj. Cetăţenii noştri — mai ales personajele de tipul directorilor corporativi — se tem să nu pară penibili, nu vor să devină sentimentali, să plângă la cinematograf şi să dea impresia că ar fi slabi din fire.

Ei bine, vă pot spune, ca psiholog, că oamenii cei mai puternici din societatea noastră sunt poate şi cei mai „moi" — în sensul de a fi altruişti şi idealişti. Ei gândesc în nişte termeni pe care n-ar îndrăzni niciodată să-i verbalizeze în public, dar care reprezintă în esenţă „jurământul cercetaşului" faţă de forţa supremă. Parte

din dificultatea americană cu afecţiunea, dragostea şi sentimentul este amestecată cu strădania noastră neîncetată de a părea nişte duri, nişte oameni puternici şi invulnerabili. E ca şi cum adulţii maturi ar încerca să se înveşmânteze în interpretarea adolescentină a masculinităţii. Îmi amintesc că am văzut de curând la televizor, la ştiri, un adolescent protestatar împotriva războiului. El purta o pancartă pe care scria „Sunt bărbat". După care, la un moment dat, a început să arunce cu pietre în vitrinele unui magazin! Ei bine, bărbaţii nu dau cu pietre în vitrinele magazinelor. Numai puştanii fac aşa ceva.

În fine, dacă ar fi să emit recomandări pentru întreaga noastră societate, eu i-aş sfătui pe membrii ei să fie mai mult ca italienii şi ca mexicanii, care îşi exprimă ceva mai deschis afecţiunea.

BĂRBĂŢIA

Definiţia masculinităţii adulte — cum arată un bărbat pe deplin maturizat — cuprinde cu siguranţă şi „moliciunea", adică putinţa de a deveni sentimental şi afectuos. Doar un băieţandru nu îndrăzneşte să-şi arate afecţiunea. Ştiţi prea bine, adolescenţilor din ziua de azi le vine foarte greu să manifeste afecţiune, pentru că o purtare de acest fel apare drept dovadă de slăbiciune în faţa altora. Şi uite aşa, din păcate, se privează singuri de o mulţime de lucruri bune.

Ei bine, grupul dumneavoastră a exprimat destule remarci pozitive la acest capitol. Atunci când cineva a avut ceva bun de exprimat, a făcut-o limpede. Iată o atitudine matură, sănătoasă din punct de vedere psihologic. Ea este caracteristică bărbatului care se simte

în mod autentic sigur pe sine şi care poate, prin urmare, să se arate moale şi blând. Dar dacă îţi lipseşte încrederea în tine, atunci trebuie să te porţi ca un dur tot timpul, exagerând astfel cu comportamentul tăios.

IMAGINEA NOASTRĂ INTERIOARĂ DESPRE CEILALŢI

Un sfat pe care pot să vi-l dau, mai ales dacă vă doriţi promovări şi mai multă responsabilitate, este acela că judecăţile dumneavoastră legate de oameni ar putea fi îmbunătăţite dacă devin mai variate, adică mai profunde şi mai depline. Din păcate, enunţurile dumneavoastră în această privinţă au fost destul de zgârcite.

De pildă, grupul dumneavoastră a avut un exerciţiu de tip psihodramă, în care aţi fost invitaţi să faceţi afirmaţii fiecare despre ceilalţi. Ei bine, dintr-o perspectivă a psihologului, comentariile dumneavoastră au fost în general lipsite de substanţă. Oamenii sunt nişte fiinţe atât de complicate, de bogate în nuanţe şi atât de variate! Impresia mea este că v-aţi simţit obligaţi să vă arătaţi reţinuţi în exprimarea raporturilor interpersonale sau în a face judecăţi interpersonale. Dacă aş putea face o recomandare aici, ar fi aceea că puteţi avea mai mult succes doar uitându-vă pur şi simplu mai atent şi mai perseverent la oameni. Încercaţi să creaţi un tablou mai colorat, mai complex, decât cel pe care l-aţi făcut până acum. Bineînţeles, orice imagine sumară — spre exemplu, „Descrieţi o persoană pe care o cunoaşteţi folosind doar două cuvinte“ — poate fi greşită. Aici intră în joc feedbackul.

Bine, acum eu nu ştiu dacă faptul că aţi lăsat de dorit în această privinţă se leagă în mai mare măsură de o

problemă de exprimare sau de portretele interioare pe care vi le-aţi construit unii altora. Intuiţia îmi spune că ar fi vorba despre prima variantă.

Ca manageri, aveţi tot timpul de-a face cu oameni. Dacă nu v-aţi achita bine de această sarcină, aţi rămâne foarte repede fără un loc de muncă. Aşadar, bănuiala mea este că sunteţi intuitivi, perceptivi şi diplomaţi în relaţiile interpersonale, într-o măsură mult mai mare decât aţi putea să formulaţi în cuvinte sau să discutaţi. Dar e foarte de dorit să fiţi capabili să vorbiţi despre aceste sentimente, pentru că trebuie să puneţi pe hârtie estimările şi evaluările pe care le faceţi în privinţa oamenilor. Dat fiind că, atunci când discutăm despre percepţii, acest lucru le face să devină mai degrabă *conştiente*, decât *inconştiente*, eu v-aş sfătui să iniţiaţi mai des discuţii pe acest subiect.

ASEMĂNĂRI ŞI DEOSEBIRI

Asemănările dintre dumneavoastră, ca indivizi, sunt mai mari decât deosebirile. O voi spune din nou: prin comparaţie cu alţii, grupul dumneavoastră se compune din oameni care seamănă foarte mult la capitolul caracteristicilor menţionate de mine mai devreme. Adică, fiecare dintre dumneavoastră îmi dă impresia de tărie, soliditate, seriozitate şi persoană pe care te poţi baza. Deducţia mea este că vă faceţi meseria bine. De pildă, eu mi-am format categoric sentimentul că m-aş putea baza pe oricare dintre dumneavoastră — fără nicio excepţie — într-o situaţie de urgenţă.

Bineînţeles, există deosebiri individuale printre dumneavoastră. Dar în ce priveşte munca dumneavoastră, ceea ce tocmai am spus este într-adevăr valabil. Impresia

mea este că fiecare dintre dumneavoastră are calităţile necesare pentru a se plasa în percentila a cincea de sus a piramidei leadershipului, din această societate şi din oricare alta. Să ştiţi, acest grup de cinci procente este acela care face să se îndeplinească lucrurile necesare şi care garantează mersul efectiv al societăţii. Tot acest grup de cinci la sută este cel mai responsabil şi cel care, practic, îndrumă şi susţine restul de nouăzeci şi cinci la sută din totalul cetăţenilor. În ceea ce priveşte munca dumneavoastră la Saga, deosebirile dumneavoastră individuale sunt mai puţin importante.

PROFESIONALISMUL NOSTRU

Mă credeţi sau nu — pentru că e vorba doar despre impresia mea —, eu consider că aţi avea de câştigat dacă aţi citi mai multe despre fundalul intelectual al sferei dumneavoastră de activitate. Aşa cum spuneam chiar astăzi, mai devreme: „Sunteţi lideri nu doar pentru America, ci pentru întreaga lume". Într-un fel, suntem ca nişte piloţi pentru alte naţiuni, pentru că ele nu au nici banii, nici timpul, nici eficienţa necesare ca să realizeze ce am învăţat noi despre management chiar aici, în cadrul acestui seminar de reflecţie. Aşadar, vă recomand să vă îmbogăţiţi lecturile din vasta literatură a teoriei manageriale.

Dacă ar fi să vă propun o carte, aceasta ar fi *Faţa umană a întreprinderii*, din 1960, scrisă de Douglas McGregor. De obicei, ea serveşte drept introducere într-un mod complet unitar şi inedit de gândire. Tot de McGregor, dar o carte mai recentă, şi aceasta excelentă, este *Managerul profesionist* (1967). Volumele de acest fel vă vor ajuta să vă construiţi un cadru conceptual — un

context mai larg — pentru activitatea dumneavoastră cotidiană de la Saga, cu toate detaliile sale. Citind asemenea cărţi, nu doar că veţi deveni manageri mai eficienţi, dar vă veţi spori şi şansele de promovare. Iată deci încă un exemplu de *sinergie* în acţiune!

Aici avem fuziunea dintre interesul propriu şi altruism, dintre interesul personal şi interesul celorlalţi. În cele mai bune situaţii, apare întotdeauna această sinergie. De pildă, dacă vă împăcaţi bine cu soţia sau soţul, într-o căsnicie, vă daţi seama în cele din urmă că interesul personal îngust încetează să mai existe. Sunteţi o persoană individuală, dar, în acelaşi timp, sunteţi inevitabil parte dintr-o echipă. Există o comuniune de interese.

Ei da, în domeniul managementului luminat — al industriei luminate —, are loc aceeaşi fuziune a intereselor. Dacă vă faceţi bine treaba la Saga, atunci aduceţi beneficii propriei persoane, companiei, ţării şi, în ultimă instanţă, întregii lumi. Dacă America ar reuşi să îndeplinească visul american cu mai multă plenitudine, am putea ajuta la îndeplinirea unui vis mondial.

Ţara noastră a fost uneori criticată fără milă în presa internaţională, dar visul american continuă să-şi exercite atracţia. Chiar aşa, dacă porţile spre ţara noastră ar fi complet deschise, atunci probabil că nouăzeci şi opt la sută din omenire ar vrea să intre. Acesta este un mod de a-ţi exprima opţiunea! Deci chemarea Americii continuă să existe.

Dacă vă faceţi mai bine datoria profesională, şi eu cred că toţi puteţi s-o faceţi, şi dacă sunteţi mai olimpieni — privind în jos spre rutina dumneavoastră zilnică, ca şi cum v-aţi afla la mare înălţime —, atunci puteţi dobândi o perspectivă mai bună asupra modului în care se îmbină toate. Citind cărţi care să vă stimuleze

intelectual, puteţi ajunge mai aproape de această perspectivă mai amplă.

Firește, cititul în general vă va ajuta să vă înţelegeţi mai bine cu alţi oameni. Ceea ce este bine pentru dumneavoastră personal, ca şi pentru întreaga lume. Aşadar, chiar vă recomand cu toată căldura să citiţi mai mult.

CONCLUZIE

Vă mulţumesc că mi-aţi permis să vă observ în timpul seminarului de reflecţie. Faptul că aţi avut această disponibilitate este prin sine un semn de maturitate, pentru că multe grupuri mi-ar fi refuzat prezenţa. Membrii lor ar fi devenit încordaţi şi inhibaţi ştiind că este un psiholog de faţă. Oamenii au tendinţa să fugă de psihologi, închipuindu-şi cu frică şi fără niciun temei real că „putem vedea prin ei" sau că „le citim gândurile".

În acest context, aş vrea să închei cu o anecdotă. Recent, participam la o petrecere cu foarte multă lume, când în încăpere a intrat o tânără femeie. Fizic vorbind, arăta uluitor şi m-am trezit admirându-i îndelung frumuseţea. Pe moment, m-am simţit copleşit de cât de atrăgătoare era. Brusc, tânăra în cauză a remarcat că o priveam fix şi a venit direct spre mine. Apropiindu-se de mine, ea a spus: „Ştiu la ce vă gândiţi!"

Luat pe neaşteptate, ca din oală, am reuşit totuşi să îngaim, stângaci: „A, da?" „Da", a răspuns ea, cu un zâmbet triumfător. „Ştiu că sunteţi psiholog, deci clar încercaţi să mă psihanalizaţi şi pe mine!"

Eu am început să râd şi am zis: „Ei bine, nu la asta mă gândeam, *deloc*!"

Prin urmare, faptul că mi-aţi îngăduit prezenţa aici, în timpul seminarului de reflecţie, eu îl socotesc un semn că sunteţi siguri pe dumneavoastră, că nu vă este frică şi că vă bucuraţi de sănătate emoţională. A mă accepta pe mine, ca psiholog, în mijlocul dumneavoastră este un gest semnificativ, pe care eu personal îl apreciez. Pentru mine, au fost două zile foarte interesante şi de natură să mă inspire pozitiv.

ŞCOALA DE MANAGEMENT INDUSTRIAL

FONDATĂ CU SPRIJINUL
FUNDAŢIEI ALFRED P. SLOAN

50 MEMORIAL DRIVE
CAMBRIDGE 39,
MASSACHUSETTS

16 noiembrie 1956

Domnului profesor Abraham Maslow
Universitatea Brandeis
Waltham, Massachusetts

Dragă domnule profesor Maslow,

Îţi mulţumesc pentru cele două articole trimise recent. Ca de obicei, mi-au provocat interesul.

Poate ai fi interesat să afli că am folosit cartea dumitale, *Motivaţie şi personalitate*, cu un grup de şaptesprezece directori superiori, în cadrul unui seminar organizat aici, la MIT, în această toamnă. Le-am dat în mod selectiv capitole din carte, acoperind în total cam jumătate din volum, iar reacţia lor a fost sincer entuziastă. Am avut o lungă discuţie despre implicaţiile pe care le are conceptul autoactualizării, propus de Domnia Ta, şi s-a văzut foarte limpede nu doar că era o idee

Sursă: Scrisoare din partea lui Douglas McGregor către A.H. Maslow, reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

logică, dar le-a şi înfierbântat imaginaţia, prin implicaţiile pe care le are pentru industrie.

Aş vrea să-mi dai un telefon, data viitoare când vei trece prin Cambridge, poate reuşim la un moment dat să luăm prânzul împreună. Pare să fie caracteristic faptul că nu ajungem niciodată să ne vedem colegii din apropiere.

Cu stimă,

Douglas McGregor

TEORIA Z*

În anul 1968, Maslow spera să deschidă noi orizonturi în câmpul teoriei managementului cu a sa „Teorie Z", care pornea de la premisa că oamenii, odată ajunşi la un anumit grad de securitate economică, vor lupta pentru o viaţă plină de valori şi o muncă în care individul va fi capabil să creeze şi să producă.

Nu demult, am constatat că îmi este tot mai mult de ajutor să fac distincţie între două tipuri (sau, şi mai bine, clase) de oameni care trec prin procesul de autoactualizare, respectiv cei care sunt în mod evident sănătoşi, dar cărora le lipseşte, în parte sau în totalitate, experienţa transcendenţei şi cei la care experienţele transcendente sunt importante, dacă nu chiar esenţiale. Ca exemple din prima categorie de sănătate i-aş putea cita pe Eleanor Roosevelt şi, probabil, pe preşedinţii

* *Sursă*: Articol de A.H. Maslow (1968), reprodus cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

Truman şi Eisenhower. În a doua categorie, aş putea folosi exemplul lui Aldous Huxley şi, probabil, al lui Schweitzer, Buber şi Einstein.

Mare păcat că nu mai pot fi foarte precis teoretic, la acest nivel. Găsesc nu numai persoane aflate în actualizarea de sine care îşi transcend condiţia, dar şi oameni care *nu* sunt sănătoşi şi *nu* se autoactualizează, însă au experienţe transcendente importante. Mi se pare că am găsit un oarecare grad de transcendenţă la mulţi alţi oameni decât la cei dornici de „autoactualizare", aşa cum am definit eu acest concept. Se poate să descoperim că *numărul lor e şi mai mare*, pe măsură ce vom elabora metode mai bune şi teoretizări mai relevante. La urma urmei, eu îmi prezint aici impresiile conform unor investigaţii dintre cele mai preliminare. În orice caz, aş fi înclinat să cred că e foarte probabil să găsesc o cogniţie a transcendenţei nu numai la cei aflaţi în autoactualizare, ci şi la indivizii extrem de creativi sau talentaţi, la oamenii dotaţi cu o inteligenţă superioară, la caracterele foarte puternice, la liderii şi managerii responsabili şi care dispun de putere, la oamenii excepţional de buni (de virtuoşi), precum şi la indivizii „eroici", care au învins adversitatea şi această experienţă i-a întărit, mai degrabă decât să-i slăbească.

Într-o măsură deocamdată necunoscută, aceştia din urmă sunt mai degrabă ceea ce eu am numit oameni „de vârf", şi nu persoane mediocre, oameni care-l îmbrăţişează pe „Da" (în loc de „Nu"), adică sunt pozitivi faţă de viaţă, mai degrabă decât negativi (în sensul dat de Reich), dornici să experimenteze viaţa, mai degrabă decât scârbiţi sau iritaţi.

Există deci o primă categorie, a celor care sunt în mai mare măsură practici, realişti, tereştri, capabili şi seculari, trăind mai mult într-o lume a imediatului în spaţiu şi timp, adică „universul D", pe scurt, cum l-am

numit eu — lumea trebuinţelor şi a cogniţiilor care ţin de un deficit (D). În cadrul acestui *Weltanschauung*, oamenii şi lucrurile sunt luate esenţialmente aşa cum sunt, într-un mod practic, concrete, aici-şi-acum, pragmatic, ca factori apţi să satisfacă sau să frustreze nevoia individului de a-şi suplini un deficit; ca factori folositori sau nefolositori, propice sau periculoşi, personal importanţi sau neimportanţi.

„Folositor" în acest context înseamnă atât „folositor pentru supravieţuire", cât şi „folositor pentru dezvoltare în direcţia autoactualizării şi a eliberării de sub imperiul trebuinţelor care ţintesc să împlinească un deficit". Mai la obiect, înseamnă un mod de viaţă şi o perspectivă asupra lumii generate nu doar de ierarhia trebuinţelor primare (pura supravieţuire fizică, nevoia de siguranţă şi securitate, nevoia de apartenenţă, prietenie şi dragoste, nevoia de a te bucura de respect, stimă şi demnitate, nevoia de a te respecta pe tine şi de a te simţi preţuit), ci şi de nevoia de a-ţi actualiza potenţialele personale singulare (adică identitatea, adevăratul Sine, individualitatea, unicitatea, autoactualizarea). Altfel spus, se referă la împlinirea nu doar a dezideratelor care ţin de specia umană, ci şi a *propriilor* potenţialităţi idiosincratice pe care orice individ le posedă. Oamenii de acest fel trăiesc în lume şi ajung la împlinire în interiorul ei. Ei stăpânesc lumea, o conduc, o folosesc în scopuri bune, aşa cum fac politicienii (sănătoşi) sau oamenii cu spirit practic. Cu alte cuvinte, aceşti oameni sunt înclinaţi să „facă", mai degrabă decât mediteze sau să contempleze, să fie persoane eficace şi pragmatice, mai degrabă decât estetice, şi înclinate spre verificarea realităţii şi cogniţie, mai degrabă decât spre emoţie şi trăire.

Despre cealaltă categorie de oameni (cei care transcend nevoile imediate) s-ar putea spune că sunt

mult mai adesea conştienţi de universul Fiinţării (lumea B şi cogniţia B), că trăiesc la nivelul Fiinţării, adică al finalităţilor, al valorilor intrinseci; că sunt mult mai evident metamotivaţi; că au experienţe de conştientizare unificatoare şi experienţe de vârf longitudinale sau „experienţe de platou" (Asrani), mai mult sau mai puţin frecvent; şi că au sau au avut experienţe culminante (mistice, sacrale, extatice) cu iluminări sau intuiţii sau cogniţii care le-au schimbat viziunea asupra lumii şi asupra lor înşişi, poate ocazional, poate ca un lucru obişnuit.

Se poate spune, fără teama de a greşi prea mult, despre actualizatorii „relativ sănătoşi" că, de o manieră generală, ei îndeplinesc aşteptările Teoriei Y formulate de McGregor. Dar despre indivizii care au depăşit nivelul autoactualizării trebuie să spunem că nu doar au îndeplinit, ci au depăşit sau au trecut dincolo de Teoria Y. Ei trăiesc la un nivel pe care eu îl voi numi aici „Teoria Z", din motive de simplificare, dar şi pentru că se află pe acelaşi continuum conceptual cu Teoriile X şi Y şi formează o ierarhie împreună cu ele.

Evident, avem de-a face aici cu nişte chestiuni extraordinar de complexe şi complicate şi, de fapt, cu nişte filosofii de viaţă în general. Tratarea lor extinsă şi discursivă ar duce la zeci de volume.

Mi-am dat seama însă că s-ar putea realiza un început condensat cu ajutorul tabelului rezumativ al lui Keith Davis, pe care eu l-am extins, în modurile indicate prin termenii scrişi cu litere cursive. Departe de a fi o lectură facilă, cred totuşi că oricine este realmente curios sau interesat poate prinde câte ceva din ceea ce încerc eu să comunic. O tratare mai elaborată a subiectului poate fi găsită în diversele titluri cuprinse în lista bibliografică.

Un ultim mic avertisment: de remarcat că acest aranjament ierarhic, pe niveluri succesive, lasă deschisă problema dificilă şi, deocamdată, nerezolvată, a gradelor

de suprapunere sau de corelare dintre următoarele progresii sau ierarhii:

1. Ierarhia trebuinţelor (care poate fi considerată fie ca o trecere prin diverse crize într-o progresie cronologică à la Erickson, fie ca o caracteristică pentru o vârstă anume).
2. O progresie a modalităţilor de satisfacere a trebuinţelor primare, începând din copilăria mică, trecând prin copilărie, tinereţe, maturitate şi bătrâneţe, dar valabilă în orice moment.
3. Evoluţia biologică, filogenetică.
4. De la boală (diminuare, dezvoltare oprită) la sănătate şi umanitate totală.
5. De la viaţa în condiţii proaste de mediu la viaţa în condiţii bune.
6. De la a fi, constituţional sau la modul general, un „exemplar slab" (în sensul pe care l-ar folosi un biolog), la a fi un „exemplar frumos", în sensul pe care-l foloseşte administratorul grădinii zoologice.

Fireşte, date fiind toate aceste consideraţii complicate, conceptul de „sănătate psihologică" devine încă şi mai ezoteric decât de obicei, întărindu-mi opinia că ar fi mai bine să folosesc în locul lui pe cel de „umanitate deplină", care se aplică fără nicio dificultate tuturor acestor variante. Invers, putem folosi apoi ca unic concept „oprirea în dezvoltare sau diminuarea umanităţii", în loc de imatur, nenorocit, bolnav, anormal din naştere, defavorizat. „Diminuarea umanităţii" le acoperă pe toate.

DIFERENŢELE (DE GRADAŢIE) DINTRE CEI CE TRANSCEND ŞI CEI PUR ŞI SIMPLU SĂNĂTOŞI

Actualizatorii nontranscendenţi şi actualizatorii transcendenţi (sau oamenii din Teoria Y şi oamenii din Teoria Z) au în comun toate caracteristicile descrise pentru autoactualizare, cu unica excepţie a prezenţei (sau absenţei) experienţelor de vârf sau, cel mai probabil, a numărului mai mare sau mai mic şi a importanţei mai mari sau mai mici a acestor experienţe, a cogniţiilor B şi a ceea ce Asrani numeşte „experienţe de platou" (cogniţii B senine şi contemplative, mai degrabă decât apoteotice).

Dar impresia mea pregnantă că este cei aflaţi într-un proces de actualizare nontranscendent *nu* prezintă caracteristicile următoare sau le posedă în mai mică măsură decât transcendenţii.

1. Pentru transcendenţi, experienţele de vârf şi cele longitudinale devin *cel mai* important lucru din viaţa lor, punctele de maxim, validatorii vieţii, cel mai preţios aspect al existenţei.

2. Ei (transcendenţii) vorbesc cu uşurinţă, normal, firesc şi fără să-şi dea seama limba fiinţei (limbajul B), limba poeţilor, a misticilor, a clarvăzătorilor, a oamenilor profund religioşi, a oamenilor care trăiesc la nivelul ideilor platoniciene sau la nivelul spinozist, sub aspectul eternităţii. Prin urmare, ei ar trebui să înţeleagă mai bine parabolele, figurile de stil, paradoxurile, muzica, arta, comunicarea nonverbală şi aşa mai departe. (Aceasta este o afirmaţie uşor de testat.)

3. Ei percep unitar sau sacral (adică, sacrul din secular) sau văd sacrul din toate lucrurile în acelaşi timp în care văd lucrurile respective şi la nivelul lor practic,

cotidian, de tip D (al trebuinţelor primare). Ei pot sacraliza totul după bunul plac al inimii; adică, percep totul sub aspectul eternităţii. Această abilitate este *în plus* faţă de — nu excluzându-se reciproc cu — capacitatea bună de testare a realităţii din lumea D. (Abilitatea este foarte bine descrisă prin noţiunea zen de „nimic deosebit".)

4. Ei sunt mult mai conştienţi şi mai deliberat metamotivaţi. Adică, valorile Fiinţării sau Fiinţa însăşi, văzută atât ca fapt real, cât şi ca valoare, de exemplu ca perfecţiune, adevăr, frumuseţe, bunătate, unitate, dihotomie-transcendenţă, amuzament B etc., sunt motivaţiile lor principale sau cele mai importante.

5. Ei par cumva să se recunoască reciproc şi să ajungă aproape pe loc la intimitate şi înţelegere reciprocă încă de la prima vedere. Ei pot apoi să comunice nu doar prin toate modalităţile verbale, ci şi prin cele nonverbale.

6. Ei sunt *mai* sensibili la frumuseţe. Ceea ce se poate dovedi a fi mai degrabă o tendinţă spre a înfrumuseţa totul, inclusiv toate valorile B, de a vedea frumosul mai uşor decât reuşesc să-l sesizeze alţii, de a avea reacţii estetice cu mai mare uşurinţă decât alţi oameni, de a socoti că frumuseţea este foarte importantă sau de a considera frumos ceea ce nu este recunoscut, oficial sau convenţional, ca frumos. (E derutant ce spun eu aici, dar mai bine de atât nu pot la ora aceasta.)

7. Ei sunt *mai* holişti în privinţa lumii decât actualizatorii „sănătoşi" sau pragmatici (care sunt, şi ei, holişti în exact acelaşi sens). Omenirea este un întreg şi cosmosul este un întreg, iar concepte cum ar fi „interesul naţional", „religia strămoşilor mei" sau „categorii diferite de oameni sau de IQ" fie încetează să mai existe, fie transcenderea lor se face cu uşurinţă. Dacă admitem drept necesităţi politice supreme (precum şi drept cele mai urgente, astăzi), să-i vedem pe toţi

oamenii ca fraţi, să vedem în suveranitatea naţională (dreptul de a declanşa un război) o formă de stupiditate sau imaturitate, atunci transcendenţii gândesc astfel cu mai mare *uşurinţă*, mai reflexiv, mai natural. A gândi în modul nostru „normal", stupid sau imatur, este pentru ei un *efort*, chiar dacă sunt capabili s-o facă.

8. Suprapusă parţial cu această afirmaţie a precepţiei holistice, există o consolidare a tendinţei naturale pe care actualizatorul o are în direcţia sinergiei — intrapsihică, interpersonală, intraculturală şi internaţională. Acest aspect nu poate fi expus în întregime aici, pentru că ar dura prea mult. Un enunţ scurt — şi probabil nu foarte edificator — ar fi acela că sinergia transcende dihotomia dintre egoism şi lipsă de egoism şi le cuprinde pe amândouă în cadrul unui singur concept, superior ambelor. Este o transcendere a competitivităţii, a jocului cu sumă nulă sau câştig-pierdere. Cititorul suficient de interesat este rugat să consulte ceea ce s-a scris deja pe această temă.

9. Bineînţeles, există mai multă şi mai uşoară transcendenţă a eului, a sinelui, a identităţii.

10. Nu doar că aceşti oameni inspiră simpatie, la fel ca marea majoritate a actualizatorilor, dar sunt şi mai apţi să inspire teamă respectuoasă, sunt mai „nepământeni", mai „divini" sau mai „sfinţi" în sensul medieval, mai repede adoraţi, mai „grozavi" în sensul arhaic. Ei m-au făcut mai adesea să-mi apară în minte gândul: „Iată un mare om".

11. Ca una dintre consecinţele tuturor acestor caracteristici, transcendenţii sunt de departe mai înclinaţi să fie inovatori, descoperitori ai noului, decât actualizatorii sănătoşi, care sunt mai degrabă susceptibili să facă o treabă foarte bună din ceea ce trebuie făcut „în lume". Experienţele transcendente şi iluminările aduc cu ele o viziune mai clară asupra

valorilor B, a idealului, a perfectului, a ceea ce *ar trebui* să fie, a ceea ce *ar putea* de fapt să fie, a ceea ce există *în potențialitate* — și, ca atare, a ceea ce s-ar putea aduce la realitate.

12. Am vaga impresie că transcendenții sunt mai puțin „fericiți" decât sănătoșii. Ei pot fi mai extatici, mai entuziaști, și să urce pe culmi mai înalte ale „fericirii" (un cuvânt prea anemic aici) decât oamenii fericiți și sănătoși. Dar am uneori impresia că ei sunt *la fel* de predispuși, eventual chiar mai predispuși, la un gen de tristețe cosmică sau tristețe B, privind stupiditatea oamenilor, comportamentul lor autodistructiv, orbirea lor, cruzimea pe care și-o arată unii altora, felul în care nu văd mai departe de vârful nasului. Poate că această tristețe e provocată de contrastul dintre ceea ce este în realitate și lumea ideală pe care transcendenții o pot vedea atât de ușor și de limpede și care în principiu ar fi atât de ușor de atins. Poate că acesta este prețul pe care asemenea oameni trebuie să-l plătească pentru că pot vedea nemijlocit frumusețea lumii, harul naturii umane, inutilitatea atâtor rele comise de oameni și necesitățile aparent evidente ale unei lumi bune; de exemplu, o guvernare mondială, instituții sociale sinergice, o educație având ca scop bunătatea omului, și nu niveluri mai înalte ale coeficientului de inteligență, ale dibăciei în a executa nu știu ce muncă atomistă etc. Orice transcendent ar putea scrie în cinci minute o rețetă pentru pace, frăție și fericire, o rețetă categoric în interiorul limitelor de fezabilitate practică, absolut realizabilă. Și totuși, el vede că toate aceste lucruri *nu* se fac; sau, acolo unde se fac, se petrec cu atâta lentoare, încât mai întâi s-ar putea să vină holocausturile. Nici nu-i de mirare că se întristează, se mânie sau își pierde răbdarea, în același timp în care se arată și „optimist" pe termen lung.

13. Conflictele profunde pe seama „elitismului", inerent în *orice* doctrină privind autoactualizarea — la urma urmei, ei sunt cu toţii oameni superiori, ori de câte ori se fac comparaţii —, sunt mai uşor rezolvate (sau măcar gestionate) de către transcendenţi, comparativ cu actualizatorii pur şi simplu sănătoşi. Acest lucru devine posibil pentru că ei pot cu mai mare uşurinţă să trăiască simultan în sfera D şi în sfera B, pot cu mult mai mare uşurinţă să sacralizeze pe oricine. Aceasta înseamnă că ei pot să împace mai uşor necesitatea absolută a vreunei forme sau alta de testare a realităţii, de comparare, de elitism în lumea D (*trebuie* să găseşti un tâmplar bun pentru treaba pe care o ai de făcut, nu un tâmplar prost; *trebuie* să faci o deosebire între infractor şi poliţist, între bolnav şi medic, între omul cinstit şi cel care se preface, între omul inteligent şi cel netot), pe de o parte, cu, pe de alta, caracterul sacru transfinit şi egal, care nu se compară, al oricărui individ. Într-un sens foarte empiric şi necesar, Carl Rogers vorbeşte despre „atitudinea necondiţionat pozitivă", care este o condiţie *apriorică* indispensabilă pentru psihoterapia eficientă. Legile noastre interzic pedepsirea „cu o cruzime ieşită din comun"; altfel spus, indiferent *ce* crimă a comis un om, el trebuie să fie tratat cu un respect care nu are voie să coboare mai jos de un anumit punct. Teiştii care iau foarte în serios religiozitatea spun că „absolut fiecare om de pe lume este copilul lui Dumnezeu".

Acest caracter sacru al fiecărei persoane, ba chiar al fiecărei fiinţe însufleţite, şi chiar al lucrurilor neînsufleţite care sunt frumoase etc., este atât de uşor şi de direct perceput în realitatea sa, de către fiecare transcendent, încât el n-ar putea să-l dea uitării nicio clipă. Devenit una cu funcţia sa înalt superioară de testare a realităţii în lumea D, el ar putea fi supranaturalul pedepsitor, comparator,

nondispreţuitor, *niciodată* exploatator al slăbiciunii, stupidităţii sau neputinţei, nici măcar atunci când ar sesiza cu realism aceste însuşiri clasificabile din lumea D. Modul de formulare a acestui paradox pe care l-am descoperit util pentru mine este următorul: actualizatorul transcendent factual-superior se poartă întotdeauna faţă de persoana factual-inferioară, ca şi cu un frate, un membru al familiei care trebuie să fie iubit şi de care să se aibă grijă indiferent ce ar face, pentru că face parte, la urma urmei, din familie. El poate totuşi să se poarte şi ca un tată strict sau ca un frate mai mare, şi nu numai ca o mamă atotiertătoare sau ca un tată mămos. Această pedeapsă este destul de compatibilă cu iubirea divină transfinită. Dintr-un punct de vedere transcendent, e uşor de văzut că, inclusiv spre binele celui care greşeşte, poate fi mai bine să-l pedepseşti, să-l frustrezi, să spui „Nu", în loc să-i faci pe plac sau să-i satisfaci dorinţele acum.

14. Impresia mea pregnantă este că transcendenţii prezintă o corelaţie mai intens pozitivă — şi nu cea inversă, mai uzuală — între un grad crescut de cunoaştere şi un grad crescut de mister şi veneraţie. Cu siguranţă majoritatea oamenilor iau cunoaşterea ştiinţifică drept un factor de *diminuare* a misterului şi, deci, a fricii, dat fiind că, la majoritatea oamenilor, misterul dă naştere la frică. Prin urmare, căutăm cunoaşterea ca pe o metodă de reducere a anxietăţii.

Pentru cei care trăiesc experienţe de vârf însă, şi mai ales pentru transcendenţi, precum şi pentru actualizatori în general, misterul este *atrăgător* şi provocator, mai degrabă decât înfricoşător. Actualizatorul este oarecum susceptibil să se simtă plictisit de ceea ce este bine ştiut, oricât de folositoare ar fi aceste cunoştinţe. Dar aşa stau lucrurile îndeosebi pentru subiectul experienţelor de vârf, pentru care

conotaţia misterioasă, a reverenţei şi a veneraţiei înfiorate este mai mult o răsplată, decât o pedeapsă.

În orice caz, la cei mai creativi oameni de ştiinţă cu care am stat de vorbă, eu am descoperit că, cu cât ştiau mai mult, cu atât erau mai înclinaţi să intre într-un fel de extaz din care fac parte şi smerenia, şi un sentiment al ignoranţei, şi sentimentul de micime, de înfiorare copleşită în faţa minunăţiei Universului, dar şi de năuceală faţă de perfecţiunea unei păsări-colibri, şi de mister în faţa venirii pe lume a unui copil, care sunt cu toatele resimţite subiectiv într-un mod pozitiv, ca o răsplată.

De unde şi smerenia şi automărturisita „ignoranţă", dar şi fericirea marelui savant-transcendent. Eu cred în posibilitatea ca *toţi* să avem asemenea experienţe, mai ales în copilărie, dar se pare că transcendentul este acela care le trăieşte mai des, mai profund, şi le preţuieşte în cel mai înalt grad, ca momente de vârf ale existenţei. În acest enunţ sunt incluşi atât savanţi şi mistici, cât şi poeţi, pictori, industriaşi, politicieni, mame şi mult alte categorii de oameni. Şi, în orice caz, eu afirm, ca teorie a cogniţiei şi ca teorie a ştiinţei (supusă testării), că la cele mai înalte niveluri de evoluţie a umanităţii, cunoaşterea este corelată direct proporţional, mai degrabă decât invers proporţional, cu un sentiment al misterului, cu o stare de respect înfiorat, de smerenie, de supremă ignoranţă şi reverenţă absolută şi de un sentiment al jertfei.

15. Transcendenţii, cred eu, ar trebui să se teamă mai puţin de „zănatici" şi „ţicniţi", decât li se întâmplă altor actualizatori şi, ca atare, au şanse mai mari să fie buni selecţioneri ai creatorilor (care par uneori cam distraţi, cam scrântiţi). Eu aş înclina să bănuiesc că actualizatorii vor preţui mai mult creativitatea, în general, şi, ca atare, vor fi mai eficienţi în a o selecta (ceea ce ar trebui să-i

facă să fie cei mai buni manageri de personal, selecţioneri sau consilieri), dar, pe de altă parte, pentru a şti să pui preţ pe o tipologie ca a lui William Blake este nevoie în principiu de mai multă experienţă în materie de transcendenţă, deci de un grad mai mare de valorizare a ei. Cam aşa ceva ar trebui să se verifice la polul opus: un transcendent ar trebui totodată să fie mai capabil să-i filtreze şi să-i dea deoparte pe ţicniţii şi zănaticii care *nu* sunt creativi, adică, bănuiesc eu, pe marea lor majoritate.

Aici nu am niciun fel de experienţă de raportat. Afirmaţia mea rezultă din teorie şi este prezentată sub forma unei ipoteze uşor de verificat.

16. Rezultă din teorie că transcendenţii ar trebui să fie mai „împăcaţi cu răul", în sensul că îi înţeleg caracterul ocazional inevitabil şi necesar, în sensul holistic mai larg, adică receptându-l ca pe ceva „venit de sus", în sens divin sau olimpian. Dat fiind că aceasta implică o mai bună înţelegere a răului, ar trebui să genereze *atât* mai multă compasiune pentru el, *cât şi* o luptă mai puţin ambivalentă şi mai neînduplecată împotriva lui. Sună paradoxal, dar, dacă ne gândim puţin, ne putem da seama că propoziţia nu e chiar atât de contradictorie pe cât pare. A înţelege mai profund înseamnă, la acest nivel, a avea un braţ mai puternic (nu unul mai slab), a fi mai decis, a resimţi în mai mică măsură conflict, ambivalenţă, regret, şi, deci, a acţiona mai prompt, mai sigur şi mai eficient. Poţi să-l zdrobeşti *cu compasiune* pe semenul tău cel rău, dacă acest lucru este necesar.

17. Ar fi de aşteptat să mai descoperim un paradox la transcendenţi: adică faptul că sunt mai înclinaţi să se vadă pe ei înşişi drept *purtători* ai talentului, drept *instrumente* ale transpersonalului, custozi temporari, ca să zicem aşa, ai unui bagaj superior de inteligenţă, de

pricepere, de leadership sau de eficienţă. Aceasta înseamnă un anumit tip particular de obiectivitate sau de detaşare faţă de ei înşişi, care în ochii nontranscendenţilor poate semăna a aroganţă, grandilocvenţă sau chiar paranoia. Exemplul care mi se pare mie cel mai edificator aici este atitudinea femeii însărcinate faţă de ea însăşi şi faţă de copilul ei nenăscut. Ce este sinele? Ce nu este? Cât de pretenţioasă, de plină de admiraţie faţă de sine, de arogantă, are viitoarea mamă dreptul să fie?

Cred că am fi exact la fel de năuciţi în faţa judecăţii: „Eu sunt cel mai potrivit pentru postul acesta, drept pentru care cer să-mi fie dat mie", ca în faţa tot atât de probabilei judecăţi: „Tu eşti cel mai potrivit pentru postul acesta, deci este de datoria ta să mă laşi fără el". Transcendenţa aduce cu sine pierderea „transpersonală" a orgoliului personal.

18. Transcendenţii sunt, în principiu (nu deţin niciun fel de date), mai înclinaţi să fie profund „religioşi" sau „spirituali", atât în sens teist, cât şi nonteist. Experienţele de vârf şi alte experienţe transcendente pot fi văzute, de fapt şi de drept, şi ca experienţe „religioase sau spirituale", doar dacă redefinim aceşti termeni prin excluderea conotaţiilor lor istorice, convenţionale, superstiţioase şi instituţionale, acumulate în timp. Asemenea experienţe ar putea fi văzute, într-adevăr, ca „antireligioase", dintr-un punct de vedere pur convenţional, ca surogate de religie, ca înlocuitoare de religie sau ca „noi versiuni ale ceea ce se numea *altădată* religie sau spiritualitate". Paradoxul cum că unii atei sunt mult mai „religioşi" decât unii preoţi poate fi testat cu destulă uşurinţă şi deci să i se confere o semnificaţie operaţională.

19. Probabil ar fi încă o diferenţă cantitativă care şi-ar putea face apariţia între aceste două categorii de

persoane aflate în proces de autoactualizare — nu sunt deloc sigur că ar fi aşa —, anume aceea că transcendenţilor, bănuiesc eu, le vine mai lesne să transceandă eul, sinele, identitatea, să treacă dincolo de autoactualizare. Ca să clarific puţin: probabil că am putea spune că descrierea oamenilor sănătoşi este adecvată dacă îi caracterizăm *primordial* ca identităţi puternice, oameni care ştiu cine sunt, unde se duc, ce vor, la ce sunt buni, într-un cuvânt ca posesori ai unui Sine puternic, folosindu-se pe ei înşişi bine şi autentic, în conformitate cu adevărata lor natură. Dar aceasta, bineînţeles, nu-i descrie adecvat pe transcendenţi. Cu siguranţă că sunt şi aceasta; dar sunt şi mult mai mult decât atât.

20. Aş fi de părere — din nou, doar ca o impresie şi fără a avea date specifice — că transcendenţii, datorită uşurinţei sporite în a percepe lumea B, vor avea mai multe experienţe decisive (ale esenţei unui lucru) decât confraţii lor cu mai mult spirit practic, vor avea deci mai multe din fascinaţiile pe care le vedem la copii, care devin hipnotizaţi de culorile zărite într-o baltă, de picăturile de ploaie care se scurg pe suprafaţa unui geam, de netezimea pielii omului sau de mişcările unei omizi.

21. În teorie, transcendenţii ar trebui să fie ceva mai taoişti, iar actualizatorii pur sănătoşi, ceva mai pragmatici. Cogniţia B face ca totul să arate mai miraculos, mai perfect, exact cum *trebuie* să fie. Prin urmare, dă naştere în mai mică măsură impulsului de a *face* ceva unui obiect care este în bună regulă aşa cum este, necesitând mai puţin să fie îmbunătăţit sau deranjat din starea în care este. Caz în care mai mare ar trebui să fie tendinţa spre a-l fixa pur şi simplu cu privirea şi a-l examina, decât de a-i face ceva sau a face cu el ceva.

22. Un concept care nu aduce nimic nou, dar care leagă toate cele spuse până aici cu întreaga structură

complexă a teoriei freudiene, este cuvântul „postambivalent", despre care cred că tinde să-i caracterizeze în mai mare măsură pe toţi actualizatorii de sine, iar la cei transcendenţi *s-ar putea* vădi chiar un pic mai caracteristic. Acesta înseamnă dragoste totală, acceptare şi expresivitate, din toată inima şi fără niciun fel de conflict, în locul amestecului mai uzual de dragoste şi ură care trece drept „dragoste", prietenie, sexualitate, autoritate, putere etc.

23. În sfârşit, atrag atenţia asupra chestiunii „nivelurilor de plată" şi „tipurilor de plată", deşi nu sunt deloc sigur că aceste două grupuri ale mele se deosebesc prea tare în această privinţă. Ceea ce are o importanţă crucială este însuşi faptul că există multe feluri de plată, altele decât recompensa în bani, că banii ca atare îşi pierd din importanţă odată cu creşterea bogăţiei şi odată cu maturizarea caracterului, în timp ce formele superioare de plată şi metaplata *sporesc* constant în importanţă. Mai mult decât atât, chiar şi atunci când plata în bani continuă să pară importantă, ea este adeseori aşa nu în sens propriu şi concret, ci, mai degrabă, ca un simbol al statutului social, al succesului, al stimei de sine, graţie căruia se poate câştiga dragoste, admiraţie şi respect.

Subiectul nu e greu de studiat. Eu adun deja de ceva timp anunţuri care caută să atragă personal specializat, personal administrativ şi cadre manageriale, anunţuri de angajare pentru misiuni de asigurare a păcii şi de luptă contra sărăciei, iar uneori chiar şi pentru muncitori, în care atracţiile descrise în ideea de a-i ispiti pe candidaţi sunt nu numai banii, ci şi posibilităţile de satisfacere a unor trebuinţe de ordin superior şi a metatrebuinţelor, cum ar fi, de exemplu, colegi de muncă prietenoşi, ambianţă plăcută, un viitor sigur, provocări ambiţioase, dezvoltare, satisfacţii idealiste,

responsabilitate, libertate, un produs important, compasiune faţă de ceilalţi, ajutorarea semenilor noştri, posibilitatea de a-ţi ajuta propria ţară, şansa de a-ţi pune ideile în aplicare, o companie de care să poţi fi mândru, un sistem şcolar bun, ba chiar şi locuri frumoase de pescuit, peisaje montane superbe pentru drumeţii etc. Organizaţia Peace Corps merge chiar până la a *pune accentul* pe faptul că salariile sunt mici, greutăţile sunt mari, că e nevoie de sacrificiu de sine şi aşa mai departe, toate doar de dragul ajutorării semenilor noştri.

Eu presupun că un grad sporit de sănătate psihică ar face ca aceste tipuri de răsplată să fie mai preţuite, mai ales cu suficienţi bani şi cu considerarea lor doar ca o parte din beneficiu. Bineînţeles, mulţi dintre cei care se autoactualizează au contopit deja munca şi joaca, în sensul că îşi iubesc munca. În privinţa lor, am putea spune, aceşti oameni sunt plătiţi pentru ceea ce ar face oricum, ca un hobby, pentru o muncă pe care ei o găsesc intrinsec satisfăcătoare.

Singura diferenţă la care mă pot gândi, pe care o cercetare mai amănunţită ar putea-o scoate la iveală între aceste două grupuri ale mele, este aceea că transcendenţii s-ar putea să caute în mod activ nişte ocupaţii care să facă mai probabile experienţele de vârf şi cogniţia B.

Una dintre raţiunile pentru care pomenesc despre aceasta în contextul de faţă este convingerea mea că reprezintă o necesitate teoretică, în plănuirea eupsihiei, a societăţii bune, ca leadershipul să fie separat de privilegiu, exploatare, posesiuni materiale, lux, rang, putere asupra altor oameni şi aşa mai departe. Singurul mod de a-i apăra pe cei capabili, pe lideri şi pe manageri de *resentiment*, de invidia impotentă a celor slabi, a celor defavorizaţi, a celor mai puţin capabili, a celor care au nevoie să fie ajutaţi, adică să nu fie priviţi cu ochi răi,

să nu fie răsturnaţi de supuşii umili, ar fi prin a-i plăti *nu* cu mai mulţi bani, ci cu mai puţini, adică a-i plăti mai degrabă printr-o „recompensă superioară" şi cu o „metaplată". Rezultă din principiile enunţate până acum, şi aici, şi în altă parte, că acest lucru le-ar face plăcere atât actualizatorilor, cât şi celor mai puţin evoluaţi psihologic, şi ar stăvili dezvoltarea claselor sau a castelor antagoniste şi care se exclud reciproc, prezente până acum pe tot parcursul istoriei omenirii. Tot ce trebuie să facem pentru a pune în practică această posibilitate postmarxistă şi postistorică este să învăţăm să nu mai preţuim doar banii, adică să preţuim ce este mai înalt, şi nu ce este mai coborât. De asemenea, ar fi necesar aici să desimbolizăm banii; altfel spus, banii *nu* trebuie să semnifice reuşita, însuşirea de a fi demn de respect sau însuşirea de a fi demn să fii iubit.

Aceste schimbări ar trebui să fie destul de uşor de realizat, în principiu, dat fiind că ele sunt deja în acord cu viaţa spirituală preconştientă a actualizatorilor. Dacă acest *Weltanschauung* este sau nu caracteristic transcendenţilor, rămâne de descoperit. Eu bănuiesc că da, preponderent în baza faptului că, de-a lungul istoriei, misticii şi transcendenţii au părut să prefere spontan simplitatea şi să evite luxul, privilegiul, onorurile şi posesiunile. Impresia mea este că „oamenii obişnuiţi" au avut deci în cea mai mare parte tendinţa să-i iubească şi să-i venereze, mai degrabă decât să se teamă de ei şi să-i deteste. Aşadar, poate că aceasta ne-ar putea fi de ajutor în a construi o lume în care cei mai capabili, cei mai deştepţi (în sensul oriental al termenului, de „trezire"), cei mai idealişti să fie aleşi şi iubiţi ca lideri, ca dascăli, ca figuri de autoritate în mod evident pline de bunăvoinţă şi lipsite de egoism.

24. Nu mă pot abţine să nu exprim ceea ce nu reprezintă decât o vagă bănuială; adică, posibilitatea că

transcendenţii mei par cumva mai aproape de nişte ectomorfi (slabi şi înalţi), în timp ce actualizatorii sănătoşi, dar nu atât de des transcendenţi par mai adesea să fie mezomorfi— robuşti şi pătrăţoşi. (Menţionez acest lucru pentru că este uşor de testat, în principiu.)

EPILOG

Pare greu de crezut, dar afirm explicit că am descoperit aproximativ la fel de mulţi transcendenţi printre afacerişti, industriaşi, manageri, educatori, politicieni, cât printre cei din cler, printre poeţi, intelectuali şi muzicieni, şi printre alţii despre care *se presupune* că trebuie să fie transcendenţi şi poartă oficial această etichetă. Trebuie să spun că fiecare dintre aceste „profesiuni" are alte tradiţii ale grupului social, alt jargon, alte personificări şi alte uniforme. Orice cleric îţi va vorbi despre „transcendenţă", chiar dacă n-are nici cea mai vagă idee cum e să ţi se întâmple şi ţie! Iar majoritatea industriaşilor îşi vor ascunde cu grijă idealismul, metamotivaţiile şi experienţele transcendente sub o mască de „duritate", „realism", „egoism" şi tot soiul de alte vorbe care ar trebui să fie puse între ghilimele, ca să se înţeleagă că nu sunt decât nişte etichete superficiale menite să-i protejeze. Adeseori, metamotivaţiile lor mult mai reale nu sunt refulate, ci doar reprimate, iar eu am constatat uneori că mi-e destul de uşor să răzbat prin carapacea de protecţie folosindu-mă de confruntări şi întrebări foarte directe.

De asemenea, trebuie să fiu atent şi să nu creez vreo falsă impresie asupra numărului de subiecţi (au fost doar câteva zeci cu care s-a discutat în profunzime şi

care au fost supuşi observaţiei şi poate o altă sută sau două cu care s-a discutat, despre care s-a citit şi care au fost observaţi, dar nu cu atâta atenţie sau la un nivel redus de profunzime), asupra fidelităţii informaţiilor mele (toate acestea nu sunt decât demersuri exploratorii, de investigare sau recunoaştere preliminară, mai degrabă decât un studiu final riguros; este vorba despre o primă aproximare, mai degrabă decât de ştiinţă verificată în mod normal, care va apărea mai târziu) sau asupra reprezentativităţii eşantionului meu (m-am folosit de oricine am putut, concentrându-mă însă pe *cele mai bune specimene* în ceea ce priveşte intelectul, creativitatea, caracterul, forţa personală, succesul etc.).

În acelaşi timp, trebuie să subliniez că este vorba despre o cercetare empirică şi că aceasta prezintă ceea ce eu am *perceput*, nicidecum ceva ce eu aş fi visat. Am descoperit că îmi vine mai uşor, atunci când dau frâu liber explorărilor, afirmaţiilor şi ipotezelor, să elimin tulburarea provocată de acestea nevoii mele de rigoare ştiinţifică, dacă sunt dispus să le numesc mai degrabă preştiinţifice, decât ştiinţifice (un cuvânt care pentru prea multă lume înseamnă verificare, şi nu descoperire). În orice caz, orice afirmaţie din acest articol este în principiu testabilă, putând fi dovedită sau infirmată.

PARTEA A TREIA

CREATIVITATE ŞI INOVARE

Întrebarea capitală nu este ce anume favorizează creativitatea, ci de ce, pentru numele lui Dumnezeu, nu toţi oamenii sunt creativi? Unde s-a pierdut potenţialul uman? Cum a fost ciuntit? Eu cred, aşadar, că o întrebare pertinentă ar putea fi nu de ce creează oamenii, ci de ce oamenii nu creează sau nu inovează? Trebuie să ne debarasăm de sentimentul uluirii în faţa creativităţii, ca şi cum ar fi un miracol când cineva creează ceva.

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

INTRODUCERE

În timpul vieţii sale, Maslow a devenit cunoscut drept „părintele teoriei creativităţii şi inovării". Astăzi, în sălile de consiliu ale corporaţiilor din lumea întreagă, echipele de conducere şi cele de consultanţi încearcă să aplice un management propice creativităţii şi inovării. Totuşi, dacă şi noi credem, la fel ca Maslow, că este în firea omului să creeze şi să inoveze, căutarea soluţiilor ne conduce pe o cale mult diferită.

Maslow a corelat creativitatea cu capacitatea individului de a suporta lipsa de structură, lipsa de previzibilitate a viitorului, lipsa de control şi cu un grad înalt de toleranţă în faţa ambiguităţii şi a planurilor care se schimbă rapid (sau a lipsei de planificare). În experienţa mea cu firmele din Silicon Valley, exact aceşti factori îţi sar imediat în ochi. Lipsa unei structuri clar delimitate apare adesea, ca o dovadă de haos, în alcătuirea organizatorică a acestor firme. Şi totuşi, dacă ne încredem în concluziile lui Maslow, se prea poate ca aceşti factori să fie pilonii de bază ai creativităţii şi ai inovării care au loc în sânul acestor firme.

Pe parcursul ultimului deceniu, gânditori de frunte ai managementului afacerilor i-au provocat pe ceilalţi să adopte cu braţele deschise schimbarea şi ambiguitatea şi să uite de ideea controlului pe pieţe imprevizibile. Chiar dacă aceste sfaturi nu aveau la bază intenţia de a îmboldi creativitatea şi inovarea, se prea poate să fie un factor important.

Urmează în continuare câteva dintre cele mai însemnate articole scrise de Maslow despre creativitate şi inovare, atât publicate, cât şi inedite.

ATITUDINEA CREATIVĂ*

Acest extras este dintr-un manuscris nedatat şi nepublicat, găsit printre hârtiile lui Maslow. Autorul discută despre nevoia de a-i dezvolta pe oameni în tipuri care să poată face faţă incertitudinii; „care n-au nevoie să facă tot ce au făcut taţii lor" şi care pot înfrunta ziua de mâine cu încrederea că vor fi capabili să improvizeze în situaţii care n-au mai existat nicicând înainte. În „noua economie", cuvintele şi gândurile lui Maslow, scrise cu decenii în urmă, par fără vârstă.

Sentimentul meu este că noţiunea creativităţii şi conceptul persoanei pe deplin umane, sănătoase, autoactualizatoare par să se apropie tot mai mult şi probabil că se vor dovedi a fi unul şi acelaşi lucru.

---

* *Sursă*: Extras din manuscrisul „The Creative Attitude" (fără dată), reprodus cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

Încă o concluzie spre care mă simt împins, deşi nu sunt în totalitate sigur de baza sa actuală, este aceea că educaţia creativ-artistică sau, mai bine zis, educaţia-prin-artă s-ar putea să fie deosebit de importantă, nu atât pentru a produce artişti sau obiecte de artă, cât pentru a produce oameni mai buni. Dacă avem limpede în minte ţelurile educative pentru fiinţa umană la care voi face referire, dacă sperăm pentru copiii noştri ca ei să devină fiinţe umane complete şi să se îndrepte spre actualizarea potenţialităţilor pe care le posedă, atunci, atât cât îmi pot eu închipui, unicul mod de a face educaţie, existent în ziua de azi, care are cât de cât o legătură cu astfel de ţeluri este educaţia artistică. Aşadar, eu mă gândesc la educaţia prin artă nu pentru că produce picturi, ci pentru că mi se pare foarte posibil ca, odată bine înţeleasă, să devină paradigma necesară pentru toate celelalte tipuri de educaţie. Adică, în loc să fie privită ca un moft, ca un lucru drăguţ, dar de care te poţi oricând lipsi, aşa cum este văzută azi, dacă noi o luăm destul de în serios şi dacă se dovedeşte a fi ceea ce unii dintre noi bănuim deja că ar putea să fie, atunci poate că într-o zi vom preda şi aritmetica, şi cititul, şi scrisul după această paradigmă. În ceea ce mă priveşte, eu mă refer la tot ce înseamnă educaţie. Tocmai de aceea sunt interesat de educaţia prin artă — pur şi simplu pentru că pare să fie exemplul cel mai potrivit pentru o educaţie bună.

Un alt motiv al interesului meu pentru educaţia artistică, creativitate, sănătate psihică etc. este acela că am un sentiment foarte puternic al unei schimbări de ritm în mersul istoriei. Mi se pare că ne aflăm într-un punct al istoriei deosebit de orice altceva a fost înainte. Viaţa se desfăşoară într-un pas mult mai rapid decât oricând. Nu trebuie să ne gândim, de pildă, decât la uriaşa accelerare a creşterii în ceea ce priveşte informaţiile,

cunoaşterea, metodele, invenţiile, progresele tehnologiei. Mie mi se pare foarte evident că toate acestea necesită din partea noastră o schimbare de atitudine, faţă de fiinţa umană şi faţă de raporturile acesteia cu lumea. Ca s-o spun mai pe şleau, avem nevoie de o altfel de fiinţă umană. Simt că trebuie să iau mult mai în serios astăzi, decât în urmă cu douăzeci de ani, felul în care gânditori ca Heraclit, Whitehead sau Bergson puneau accentul pe ideea de lume ca flux, ca mişcare, ca proces, şi nicidecum ca un lucru static. Dacă e aşa, şi se vede limpede că aşa este, în mult mai mare măsură decât putea părea în 1900 sau chiar în 1930 — dacă aşa stau lucrurile, atunci avem nevoie de un alt fel de fiinţă umană, capabilă să trăiască într-o lume care se schimbă perpetuu, care nu stă pe loc. Aş putea merge chiar atât de departe încât să spun, pentru demersul educaţional: Ce rost are să predăm informaţii factuale? Informaţiile se perimează al naibii de repede! Ce rost are să predăm metode şi tehnici? Metodele se perimează atât de repede! Până şi şcolile de inginerie sunt sfâşiate de dubii, în faţa acestei realităţi. Institutul de Tehnologie Massachusetts (MIT), de exemplu, nu mai predă ingineria *doar* sub forma dobândirii unei serii de abilităţi, pentru că practic toate abilităţile învăţate de profesorii de inginerie pe vremea când erau ei înşişi studenţi nu mai sunt de actualitate. Nu mai are niciun rost astăzi să învеţi cum se fac bicele de trăsură. Ce au făcut unii profesori la MIT, înţeleg eu, este să renunţe la predarea metodelor probate şi verificate în trecut, în favoarea încercării de a crea un nou tip de fiinţă umană, care să adopte fără dificultăţi schimbarea, căreia să-i placă schimbarea, care este capabilă să improvizeze, care este în stare să atace cu încredere, fermitate şi curaj o situaţie nouă despre care nimic şi nimeni nu a avertizat-o în prealabil.

Chiar şi azi, *totul* pare să se schimbe: dreptul internaţional se schimbă, politica se schimbă, întreaga scenă internaţională se schimbă. Oameni veniţi din secole diferite vorbesc unii cu alţii la Naţiunile Unite. Unul vorbeşte în termenii dreptului internaţional de la nivelul secolului al optsprezecelea. Un altul îi răspunde în termenii a ceva complet diferit, de pe o platformă diferită, dintr-o lume diferită. Chiar atât de repede s-au schimbat lucrurile.

Ca să revin la titlul meu, despre ce vorbesc eu aici este sarcina de a încerca să ne re-creăm, să ne transformăm în oameni care n-au nevoie să construiască o lume statică, n-au nevoie s-o îngheţe şi s-o facă stabilă, n-au nevoie să facă tot ce-au făcut taţii lor, care sunt în stare să înfrunte cu siguranţă de sine viitorul, fără a şti ce urmează, fără a şti ce se va întâmpla, cu destulă încredere în noi înşine ca să fim capabili să improvizăm în acea situaţie care n-a mai existat nicicând înainte. Aceasta înseamnă un nou tip de fiinţă umană. Omul heraclitian, l-am putea numi. Societatea care poate produce asemenea oameni va supravieţui; societăţile care *nu pot* produce asemenea oameni vor muri.

Veţi observa că accentuez enorm improvizaţia şi inspiraţia, mai degrabă decât să abordez creativitatea din perspectiva operei de artă finisate, a muncii de creaţie. De fapt, nici măcar n-o voi aborda astăzi, în niciun fel, din punctul de vedere al produselor finalizate. De ce? Pentru că suntem foarte conştienţi acum, pe baza analizei psihologice a procesului creativităţii şi a indivizilor creativi, că trebuie să facem distincţie între creativitatea primară şi creativitatea secundară. Creativitatea primară sau faza de inspiraţie a creativităţii trebuie să fie separată de înţelegerea şi dezvoltarea inspiraţiei. Aceasta, pentru că ultima fază pune accentul nu doar pe creativitate, ci se bizuie în

foarte mare măsură şi pe muncă asiduă pur şi simplu, pe disciplina artistului care poate să-şi petreacă jumătate din viaţă învăţându-şi uneltele, deprinderile şi materialele, până ce devine în sfârşit gata pregătit pentru a exprima pe deplin ceea ce vede. Eu sunt foarte sigur că mulţi, mulţi oameni s-au trezit în mijlocul nopţii fulgeraţi de inspiraţia unui roman pe care ar vrea să-l scrie, a unei piese sau a unui poem sau mai ştiu eu ce şi că majoritatea acestor momente de inspiraţie nu s-au finalizat niciodată cu ceva concret. Inspiraţie se găseşte pe toate drumurile. Diferenţa dintre inspiraţie şi produsul final, de exemplu *Război şi pace*, romanul lui Tolstoi, este groaznic de multă muncă din greu, groaznic de multă disciplină, groaznic de multă pregătire, groaznic de multe momente petrecute exersându-ţi degetele, antrenându-te, repetând, aruncând la coş primele ciorne şi aşa mai departe. Iar calităţile care însoţesc tipul al doilea de creativitate, creativitatea care are ca rezultat produsele efective, marile tablouri, marile romane, podurile peste ape, noile invenţii etc., se bizuie cu tot atâta greutate pe alte calităţi — încăpăţânare, răbdare, trudă neobosită şi aşa mai departe —, pe cât se bizuie pe creativitatea personalităţii. Prin urmare, ca să menţinem câmpul de lucru curat, ca să zicem aşa, mie mi se pare necesar să ne concentrăm deocamdată atenţia pe a improviza în baza acestui prim moment de străfulgerare, şi să nu ne batem capul cu ce se va alege de el, recunoscând că multe din inspiraţii se vor pierde pe parcurs. Parţial din acest motiv, printre cei mai potriviţi subiecţi de studiu pentru această fază de inspiraţie a creativităţii se numără copiii de vârstă fragedă, a căror inventivitate şi creativitate nu pot fi definite, de regulă, în termenii produsului rezultat. Când un băieţel descoperă pentru sine sistemul zecimal, acesta poate fi un moment înălţător de

inspirație și un moment intens creator, deci nu trebuie dat deoparte din cauza vreunei definiții apriorice conform căreia creativitatea ar trebui să fie utilă social, că ar trebui să fie o noutate absolută sau că nimeni nu s-a mai gândit la așa ceva până atunci etc.

Tot din acest motiv, am hotărât singur de a nu lua ca paradigmă creativitatea științifică, preferând în loc să folosesc alte exemple. Mare parte din cercetarea care se desfășoară în prezent se axează pe oamenii de știință creativi, pe oameni care s-au dovedit a fi creativi, câștigători ai premiilor Nobel, mari inventatori ș.a. Necazul este că, dacă ajungi să cunoști o mulțime de savanți, descoperi curând că e ceva în neregulă cu acest criteriu, fiindcă savanții ca grup social nu sunt nici pe departe atât de creativi, în general, pe cât ar fi de așteptat. Aici intră și oamenii care au făcut descoperiri, care au creat efectiv, care au publicat lucruri reprezentând progrese ale cunoașterii umane. De fapt, nici nu e chiar atât de greu de înțeles. Această constatare ne spune ceva despre natura științei, mai degrabă decât despre natura creativității. Dacă aș vrea să fiu nițel malițios, aș putea merge chiar până la a defini știința ca o metodă prin care oamenii necreativi pot să creeze. Ceea ce nu înseamnă în niciun caz că-i iau în derâdere pe savanți. E un lucru minunat, mi se pare mie, pentru ființele umane limitate, că pot fi împinse în slujba lucrurilor mărețe, deși ele însele nu sunt niște personalități mărețe. Știința este o metodă, socială și instituționalizată, prin care până și oamenii neinteligenți pot fi folositori în a face cunoașterea să avanseze. Mai extrem și mai dramatic decât atât n-am cum s-o spun. Dat fiind că orice savant, oricine ar fi, stă atât de bine cuibărit în brațele istoriei, se ridică pe umerii a atât de mulți din predecesorii săi, el face parte în asemenea măsură dintr-o uriașă echipă de baschet,

dintr-un ansamblu uriaş de oameni, încât propriile-i lipsuri nici nu se mai văd. El devine demn de reverenţă, demn de cel mai mare respect, prin participarea lui la un demers măreţ şi infinit meritoriu. Prin urmare, atunci când el descoperă ceva, eu am învăţat să înţeleg acest lucru ca pe un produs al unei instituţii sociale, al unei colaborări. Dacă el n-ar fi făcut descoperirea aceea, altcineva ar fi făcut-o, foarte curând. Aşadar, mie mi se pare că privilegierea savanţilor noştri, chiar dacă au creat, nu este cel mai bun mod de a studia teoria creativităţii.

Cred, de asemenea, că nu putem studia creativitatea într-un sens ultim decât după ce înţelegem că practic toate definiţiile pe care le-am folosit până acum, ca şi majoritatea exemplelor de creativitate pe care le folosim, sunt în esenţă definiţii masculine şi produse ale bărbaţilor. Am lăsat în afara sferei de consideraţie aproape în totalitate creativitatea femeilor, prin simpla tehnică semantică de a defini numai produsele bărbaţilor drept creative şi de a neglija în întregime creativitatea femeilor. Am învăţat de curând (prin studiile mele privind experienţele de vârf) să mă întorc spre femei şi spre creativitatea feminină ca spre un teren de lucru foarte bun pentru cercetare, fiindcă această abordare se ocupă mai puţin de produse, se ocupă mai puţin de reuşită, preocupându-se în mai mare măsură de proces în sine, de procesul care se petrece, şi nu de climaxul reprezentat prin triumful şi succesul evident.

Acesta este contextul problemei specifice despre care vorbesc.

+++

Problema încâlcită pe care încerc eu acum s-o descurc este sugerată de observaţia că persoana creativă, în faza de inspiraţie a furorii creatoare, îşi pierde trecutul

şi viitorul, trăind doar în momentul prezent. Ea este în totalitate acolo, complet absorbită de chestiunea-în-cauză, fascinată şi scufundată în prezent, în situaţia curentă, în aici-şi-acum. Sau, ca să folosesc o exprimare perfectă din *The Spinster* (*Fata bătrână*), romanul Sylviei Ashton-Warner, învăţătoarea absorbită de o nouă metodă de predare a cititului la copii spune: „Sunt cu totul înghiţită de prezent".

Această capacitate de a deveni „înghiţit de prezent" pare să fie o condiţie *sine qua non* a creativităţii de orice fel. Dar şi anumite *condiţii prealabile indispensabile* pentru creativitate — în indiferent ce domeniu — au cumva legătură cu această capacitate de a deveni atemporal, dezinteresat de sine, în afara spaţiului, a societăţii, a istoriei.

A început să se contureze puternic ideea că acest fenomen este o variantă diluată, mai seculară şi mai frecventă, a experienţei mistice, de atâtea ori descrisă, încât a ajuns să fie ceea ce Aldous Huxley numeşte *Filosofia perenă*. În diverse culturi şi în diverse epoci, ea primeşte nuanţe oarecum diferite, deşi esenţa îi rămâne întotdeauna identificabilă ca atare — este aceeaşi.

Întotdeauna e descrisă ca o pierdere sau dispariţie a sinelui sau eului, sau, uneori, ca o transcendere a sinelui. Există o contopire cu realitatea observată (cu chestiunea-în-cauză, voi spune eu, mai neutru), o unitate acolo unde era o dualitate, un soi de integrare a sinelui cu nonsinele. Se relatează invariabil sesizarea unui adevăr până atunci ascuns, o revelaţie în sensul cel mai strict, o sfâşiere a vălurilor şi, în final, aproape întotdeauna, întreaga experienţă este trăită ca fericire fără margini, extaz, însufleţire, exaltare.

Nici nu-i de mirare că această experienţă cutremurătoare a fost atât de adesea considerată a fi supraomenească, supranaturală, atât de mult mai

măreaţă şi mai grandioasă decât orice lucru imaginabil ca uman, încât nu putea fi atribuită decât unor surse transumane. Şi asemenea „revelaţii" servesc adeseori drept temei, uneori drept *singur* temei, pentru diversele religii „revelate".

Şi totuşi, până şi această cea mai remarcabilă dintre toate experienţele cu putinţă a fost adusă acum în universul experienţei şi cogniţiei umane. Cercetările mele referitoare la ceea ce eu numesc experienţe de vârf, ca şi cele ale Marghanitei Laski în ceea ce ea numeşte stări de extaz, pe care noi le-am întreprins cu totul independent unul de celălalt, arată că aceste experienţe sunt perfect naturale, destul de facil de investigat şi, revenind la subiectul discuţiei noastre, ele au multe să ne spună despre creativitate, precum şi despre alte aspecte ale capacităţii depline de funcţionare a fiinţei umane, atunci când aceasta se realizează la potenţialul complet, a ajuns la zenitul maturităţii şi evoluţiei sale, la maximum de sănătate, deci, într-un cuvânt, şi-a atins punctul de vârf al umanităţii sale.

Una dintre caracteristicile principale ale experienţei de vârf este tocmai această fascinaţie totală faţă de chestiunea-în-cauză, această pierdere de sine în prezent, această detaşare temporală şi spaţială. Iar mie mi se pare acum că multe din cele pe care le-am aflat în urma studierii acestor experienţe de vârf pot fi transferate nemijlocit spre înţelegerea îmbogăţită a experienţei proxime, de tip „aici-şi-acum", spre înţelegerea atitudinii creative.

Nu e neapărat nevoie să ne rezumăm la aceste experienţe ieşite din comun, şi mai degrabă extreme, chiar dacă pare limpede, acum, că practic toţi oamenii pot să-şi amintească clipe de încântare pierdută, dacă sapă suficient de adânc în propria memorie, şi dacă admitem varianta cea mai simplă a experienţei de vârf,

adică fascinaţia, concentrarea sau a te lăsa absorbit în *orice* fel de ceva care este suficient de interesant încât să-ţi capteze în întregime atenţia. Şi nu mă refer aici doar la marile simfonii sau tragedii; condiţia poate fi îndeplinită de un film sau de o carte poliţistă care te acaparează cu totul, sau să devii pur şi simplu absorbit în munca pe care o faci. Există anumite avantaje în a porni de la nişte experienţe atât de universale şi de familiare, pe care le avem cu toţii, astfel încât să le putem resimţi nemijlocit, eventual prin intuiţie sau empatie, adică printr-o cunoaştere experienţială directă a unei versiuni modeste, moderate, a trăirilor mai „înalte", ieşite din comun. La urma urmei, măcar putem astfel evita vocabularul diafan-altitudinar, metaforic până la extremă, atât de uzitat în acest domeniu.

Foarte bine, deci care ar fi câteva din lucrurile care se întâmplă în asemenea momente?

Renunţarea la trecut. Cel mai bun mod de a privi o problemă prezentă este prin a-i da tot ce ai, prin a o studia *pe ea* şi natura ei, prin a percepe *în interiorul ei* corelaţiile intrinsece, prin a descoperi (şi nu a inventa) soluţia la problemă dinăuntrul problemei înseşi. Acesta este şi modul cel mai bun de a privi un tablou sau de a-l asculta pe pacient în psihoterapie.

Celălalt mod constă pur şi simplu în a inventaria rapid experienţe din trecut, obiceiuri din urmă, cunoştinţe acumulate, pentru a vedea în ce privinţe situaţia curentă este similară vreunei situaţii din trecut, adică s-o clasificăm, apoi să folosim *acum* soluţia care a dat în trecut rezultatele dorite într-o situaţie similară. Procedeul poate fi asemănat cu munca funcţionarului care arhivează. Eu am numit-o „catalogare". Şi funcţionează destul de bine, în măsura în care prezentul *este* asemănător cu trecutul.

Dar fireşte că *nu funcţionează* acolo unde chestiunea-în-cauză se deosebeşte de trecut. În acest caz, metoda arhivarului nu merge. Această persoană care se confruntă cu un tablou necunoscut dă zor să răsfoiască prin cunoştinţele sale de istoria artei, ca să-şi amintească felul în care ar trebui să reacţioneze. Între timp, bineînţeles că abia dacă mai aruncă o privire pe tablou. Tot ce are nevoie sunt numele, stilul sau conţinutul, pentru a-i permite să-şi facă repede calculele. După care îi place, dacă se presupune că aşa ar trebui, şi nu-i place, dacă se presupune că *nu*.

La o asemenea persoană, trecutul este un corp străin inert şi nedigerat, pe care îl poartă după ea. Nu este încă parte integrantă din acea persoană.

Mai corect spus: trecutul este activ şi viu numai în măsura în care reconfigurează complet persoana care l-a trăit şi l-a asimilat. El nu este sau nu ar trebui să fie *altceva* decât persoana care l-a trăit, nu trebuie să fie ceva străin acesteia. El a devenit acum Persoana (pierzându-şi identitatea drept ceva diferit, un *alter*), exact la fel cum fripturile pe care eu le-am mâncat sunt acum eu însumi, *nu* fripturi. Trecutul digerat (asimilat prin intususcepţie) este diferit de trecutul nedigerat. Este „trecutul anistoric" al lui Lewin.

Renunţarea la viitor. Folosim adeseori prezentul nu pentru el însuşi, ci ca să ne pregătim pentru viitor. Să ne gândim doar de câte ori, în cursul unei conversaţii, afişăm o mină atentă în timp ce interlocutorul nostru vorbeşte, dar în secret ne pregătim lucrurile pe care le vom spune, repetând în gând, eventual plănuind un contraatac. Gândiţi-vă cât de diferită ar fi atitudinea voastră în chiar acest moment, dacă aţi şti că trebuie să-mi comentaţi spusele peste cinci minute! Gândiţi-vă ce greu v-ar fi, atunci, să fiţi nişte buni ascultători, care-şi dedică întreaga atenţie celuilalt vorbitor.

Dacă ascultăm sau ne uităm cu întreaga atenţie de care suntem capabili, am renunţat prin aceasta la genul de „pregătire pentru viitor" despre care vorbeam mai sus. Nu tratăm prezentul doar ca pe un simplu mijloc de atingere a unui scop (reducând astfel valoarea prezentului). Şi, evident, acest gen de uitare a viitorul este o condiţie preliminară indispensabilă unei implicări totale în prezent. Tot atât de evident, un mod bun de a „uita" viitorul este prin a nu ne teme de el.

Bineînţeles, acesta nu este decât unul dintre sensurile conceptului de „viitor". Viitorul care se află în noi, parte din individualitatea noastră prezentă, este o cu totul altă poveste.

Inocenţa. Aceasta echivalează cu un soi de „inocenţă" a percepţiei şi a comportamentului. Ceva de genul acesta le-a fost adeseori atribuit oamenilor extrem de creativi. Printre variatele caracterizări ar fi că sunt dezarmaţi în faţa situaţiei, nevinovaţi, lipsiţi de aşteptări apriorice, fără „trebuie" şi „ar trebui", fără mode, capricii, dogme, obiceiuri şi alte imagini în cap despre ce se cuvine, ce e normal, ce e „corect", că sunt gata să primească orice s-ar întâmpla fără să fie surprinşi, şocaţi, indignaţi sau refuzând să admită evidenţa.

Copiii sunt mai capabili să se arate receptivi în acest mod fără pretenţii. La fel şi bătrânii înţelepţi. Şi s-ar părea, acum, că am putea *cu toţii* să fim mai inocenţi de această manieră, atunci când ne rezumăm la „aici-şi-acum".

Îngustarea conştienţei. Am devenit acum mult mai puţin conştienţi de orice altceva decât chestiunea-în-cauză (mai puţin înclinaţi să ne lăsăm distraşi). *Foarte* importantă aici este conştientizarea diminuată pe care o avem în privinţa altor oameni, a legăturilor acestora faţă de noi şi a legăturilor noastre faţă de ei, a obligaţiilor, a îndatoririlor, a temerilor,

a speranţelor etc. Devenim mult mai liberi de prezenţa celorlalţi, ceea ce, mai departe, înseamnă că devenim mult mai mult noi înşine, „sinele real" (Horney), sinele nostru autentic, identitatea noastră reală.

De ce? Pentru că alienarea noastră de sinele real are drept cauză *preeminentă* implicarea noastră nevrotică în relaţiile cu alţi oameni, efectele întârziate ale unor experienţe din copilărie, transferurile afective iraţionale, în care trecutul şi prezentul sunt amestecate confuz şi adultul se poartă ca un copil. (Apropo, e perfect în regulă ca *un copil* să se poarte copilăreşte. Dependenţa lui de alţi oameni poate fi cât se poate de reală. *Dar*, la urma urmei, *se presupune* că, pe măsură ce creşte, copilul îşi depăşeşte dependenţele. E indubitabil deplasat să-ţi fie frică de ce va spune sau va face tata, când tata e mort de douăzeci de ani.)

Într-un cuvânt, devenim mai liberi de influenţa altor oameni în asemenea momente. Aşadar, deşi aceste influenţe ne-au înrâurit comportamentul, acum ele nu mai reprezintă o influenţă.

Aceasta înseamnă să lăsăm măştile să cadă, să renunţăm la strădania noastră de a influenţa, de a impresiona, de a ne face plăcuţi, de a fi drăgălaşi, de a cuceri aplauze. S-ar putea spune aşa: dacă nu avem niciun auditoriu în faţa căruia să jucăm, încetăm să mai fim actori. Nemaiavând nevoie să jucăm un rol, ne putem dedica, uitând de sine, problemei în cauză.

Ştergerea eului: uitarea de sine, pierderea conştiinţei de sine. Atunci când eşti complet absorbit în nonsine, eşti înclinat să devii mai puţin conştient de tine însuţi, mai puţin atent şi concentrat pe tine. Eşti mai puţin susceptibil să te observi pe tine însuţi ca un spectator sau ca un critic. Ca să folosesc limbajul psihodinamicii, devii mai puţin disociat decât de obicei într-un eu autoobservator şi un eu care trăieşte experienţa

observată; adică, te apropii mult mai mult de starea în care eşti *în totalitate* eul ce trăieşte o experienţă. (Ai tendinţa să te debarasezi de timiditatea şi sfioşenia adolescentului, de conştiinţa dureroasă că eşti privit şi aşa mai departe.) Aceasta înseamnă, în continuare, mai multă unificare, mai multă unitate şi integrare a persoanei.

Înseamnă, totodată, şi mai puţină critică şi autocenzură, mai puţină evaluare, mai puţină selecţie şi respingere, mai puţină judecare şi cântărire, mai puţină descompunere şi analizare a experienţei.

Genul acesta de uitare de sine este una dintre căile prin care îţi poţi găsi identitatea adevărată, sinele real, natura autentică, natura cea mai profundă. Aproape întotdeauna este resimţită ca plăcută şi dezirabilă. Nu-i nevoie să mergem chiar atât de departe ca budiştii şi filosofii orientali, care vorbesc despre „eul blestemat"; şi totuşi, *e* un sâmbure de ceva în ceea ce spun aceşti gânditori.

Forţa inhibitoare a conştiinţei (a sinelui). În anumite sensuri, conştiinţa (şi mai ales a sinelui) este inhibitoare, în anumite moduri şi în anumite momente. Ea este uneori sursa dubiilor, a conflictelor, a temerilor şi aşa mai departe. Este uneori dăunătoare creativităţii pe deplin funcţionale. Este uneori un factor inhibitor al spontaneităţii şi al expresivităţii (*dar* eul observator este necesar pentru psihoterapie).

Şi totuşi, la fel de adevărat este că un anume gen de conştientizare a sinelui, de observare a sinelui, de critică la adresa sinelui — adică a eului autoobservator — *este* necesar pentru „creativitatea secundară". Ca să folosim psihoterapia ca exemplu, sarcina de a te îmbunătăţi pe tine este parţial o consecinţă a criticării experienţelor cărora le-ai îngăduit să pătrundă în conştiinţă. Indivizii schizofrenici au multe intuiţii, dar nu le folosesc cu efect

terapeutic pentru că ei sunt în prea mare măsură „complet implicaţi în trăirea experienţei" şi nu îndeajuns de „observatori şi critici ai sinelui". În munca de creaţie, la fel, efortul de construcţie disiplinată vine să succeadă fazei de „inspiraţie".

Spaimele dispar. Aceasta înseamnă că spaimele şi neliniştile noastre tind şi ele să dispară. La fel, şi depresiile noastre, conflictele, ambivalenţa, grijile pe care ni le facem, problemele noastre şi chiar durerile fizice. Pentru moment, chiar şi psihozele şi nevrozele noastre dispar (asta dacă nu sunt atât de extreme încât să ne împiedice să devenim profund interesaţi şi scufundaţi în chestiunea-în-cauză.)

Pentru moment, suntem curajoşi şi siguri pe noi, netemători, lipsiţi de anxietate, neafectaţi de nevroză, nonbolnavi.

Slăbirea mecanismelor de apărare şi a inhibiţiilor. Inhibiţiile noastre tind şi ele să dispară. La fel şi atitudinea de precauţie, mecanismele noastre de apărare (în sens freudian) şi cele de control (frânele) asupra impulsurilor, precum şi pavezele împotriva primejdiei şi a ameninţării.

Tăria şi curajul. Atitudinea creativă necesită atât curaj, cât şi tărie, şi majoritatea studiilor asupra oamenilor creativi au raportat o formă sau alta a curajului: încăpăţânare, independenţă, autonomie, autosuficienţă, un soi de aroganţă, tărie de caracter, tărie a eului ş.a.; popularitatea devine un considerent minor. Frica şi slăbiciunea scot din discuţie creativitatea sau cel puţin o fac să fie mai puţin probabilă.

Îmi pare că acest aspect al creativităţii devine oarecum mai de înţeles atunci când este văzut ca parte din sindromul uitării de sine sau a uitării de ceilalţi în aici-şi-acum. O asemenea stare presupune implicit şi intrinsec mai puţină frică, mai puţină inhibiţie, mai

puţină nevoie de apărare şi autoprotecţie, mai puţină precauţie, mai puţină nevoie de artificialitate, mai puţină teamă de ridicol, de umilire, de eşec. Toate aceste caracteristici *fac parte din* uitarea de sine şi din uitarea de auditoriu. Absorbirea elimină frica.

Sau putem spune de o manieră mai pozitivă că, devenind mai curajoşi, ne vine mai uşor să ne lăsăm atraşi de mister, de nefamiliar, de inedit, de ambiguu şi contradictoriu, de neobişnuit şi neaşteptat etc., în loc să devenim suspicioşi, temători, mefienţi, sau să trebuiască să ne punem în funcţiune mecanismele de domolire a neliniştii şi de apărare.

Acceptarea: atitudinea pozitivă. În momentele de scufundare în aici-şi-acum şi de uitare de sine, suntem înclinaţi să devenim mai „pozitivi" şi mai puţin negativi în încă un mod: renunţăm la atitudinea critică (cenzurare, alegere cu multă grijă, corectare, scepticism, îmbunătăţire, dubiu, respingere, judecată de valoare, evaluare). E ca şi cum am spune că acceptăm ce ni se dă. Nu respingem, nu dezaprobăm, nu despicăm firul în patru ca să alegem ce ne convine.

Lipsa de obstacole în calea chestiunii-în-cauză înseamnă că o lăsăm să curgă în şi prin noi. O lăsăm să-şi impună voinţa asupra noastră. O lăsăm să-şi urmeze cursul. O lăsăm să fie ea însăşi. Eventual chiar putem fi de acord cu faptul că este ea însăşi.

Ceea ce face mai uşor să fim taoişti, în sensul smereniei, al neamestecului, al receptivităţii.

Încrederea, şi nu străduinţa, controlul sau lupta. Toate evenimentele mai sus pomenite implică un soi de încredere în sine şi o încredere în lume, care permit renunţarea temporară la luptă, la voliţie şi control, la efortul conştient de a face faţă existenţei. Ca să-ţi îngădui să fii determinat de natura intrinsecă a chestiunii-în-cauză din aici-şi-acum, trebuie în mod

necesar să te relaxezi, să aştepţi, să primeşti. Efortul comun de a stăpâni, de a domina, de a controla, intră în antiteză cu o adevărată împăcare sau cu o adevărată percepere a lucrurilor (sau a problemei, a persoanei etc.). În mod deosebit se confirmă acest lucru în privinţa viitorului. *Trebuie* să avem încredere în capacitatea noastră de a improviza, atunci când ne trezim confruntaţi cu noutatea în viitor. Formulată problema în acest fel, putem vedea mai limpede că încrederea presupune siguranţă de sine, curaj, lipsa fricii în faţa lumii. Totodată, e limpede că acest gen de încredere în noi înşine, cei confruntaţi cu viitorul necunoscut, este o condiţie pentru a fi capabili să ne întoarcem în totalitate, dezarmaţi şi din toată inima, spre prezent.

(Unele exemple clinice ar putea fi de ajutor. Naşterea, urinatul, defecaţia, somnul, plutitul în apă, supunerea sexuală sunt cu toatele instanţe în care trebuie renunţat la încordare, încercare, controlare, în favoarea acceptării relaxate, încrezătoare şi convinse de a lăsa lucrurile să se întâmple.)

Receptivitatea taoistă. Atât taoismul, cât şi receptivitatea înseamnă multe lucruri, toate importante, dar în acelaşi timp subtile şi greu de explicat altfel decât cu ajutorul figurilor de stil. Toate însuşirile taoiste, subtile şi delicate, ale atitudinii creative, care urmează în continuare, au fost descrise iar şi iar de numeroşii autori care au scris despre creativitate, într-un fel sau altul. Dar toată lumea este de acord că, în faza primară sau de inspiraţie a creativităţii, un anumit grad de receptivitate, de neamestec sau de „lăsare să fie" nu doar caracterizează în mod descriptiv această stare, ci este şi necesar, teoretic şi dinamic. Întrebarea pe care ne-o punem noi acum este cum se corelează această receptivitate sau „lăsare a lucrurilor să se întâmple" cu sindromul scufundării şi uitării de sine în aici-şi-acum?

În primul rând, folosind ca paradigmă respectul artistului pentru materialele sale, am putea vorbi despre această atenţie respectuoasă acordată chestiunii-în-cauză ca despre un soi de curtoazie sau deferenţă (fără intruziunea voinţei dominatoare), care seamănă bine cu ceea ce numim „a lua lucrurile foarte în serios". Aceasta echivalează cu a trata acea chestiune-în-cauză ca pe un scop în sine, cu propriul drept de a fi, mai degrabă decât ca pe un mijloc de a atinge alt scop decât chestiunea în sine, respectiv ca un instrument în slujba unui scop extrinsec. Acest tratament respectuos al faptului că există presupune implicit că acea chestiune este demnă de respect.

Curtoazia sau atitudinea respectuoasă se pot aplica în egală măsură problemei, materialelor, situaţiei sau persoanei în cauză. Este ceea ce un anume autor (Follett) a numit deferenţă (cedare, capitulare) în faţa autorităţii faptelor, a legităţii situaţiei. Putem trece de la simpla *permisiune* ca un „lucru" să fie el însuşi, la un *zel* iubitor, grijuliu, aprobator şi vesel în a ne aştepta ca acel lucru să fie el însuşi, aşa cum am face cu propriul copil, cu iubitul ori iubita, cu un copac, cu un poem sau cu un animal de companie îndrăgit.

Cam o astfel de atitudine este *aprioric* necesară pentru a putea percepe sau a putea înţelege întreaga bogăţie concretă a chestiunii-în-cauză, în *propria* ei natură şi în *propriul* ei stil, fără ajutorul nostru, fără ca noi să ne impunem voinţa asupra ei, cam la fel cum trebuie să păstrăm o tăcere deplină şi să rămânem nemişcaţi, dacă vrem să auzim şoapta cuiva de lângă noi.

Această cogniţie a Fiinţării celuilalt (cogniţia B) este descrisă amănunţit în capitolul 9.

Integrarea cogniţiei B (prin opoziţie cu disocierea). Creaţia tinde să fie actul unui om întreg (de regulă); acel individ este atunci cel mai integrat, unificat, dintr-o

bucată, vârf de lance, complet organizat în serviciul fascinantei chestiuni-în-cauză. Creativitatea este prin urmare sistemică; adică, ea este o structură — sau *Gestalt* — a întregii persoane; nu este adăugată la organism, aidoma unui strat de vopsea sau unei invazii de bacterii. Este opusul disocierii. Totalitatea în aici-şi-acum este mai puţin disociată (scindată) şi mai „unitară".

Permisiunea de a plonja în procesul primar. Parte din procesul de integrare a persoanei este recuperarea unor aspecte ale inconştientului şi preconştientului, mai ales din procesul primar (sau poetic, metaforic, mistic, primitiv, arhaic, copilăresc).

Intelectul nostru conştient este mult prea exclusiv analitic, raţional, numeric, atomist şi conceptual, ceea ce îl face să nu perceapă multe lucruri din realitate, mai ales dinlăuntrul nostru.

Percepţia estetică, şi nu abstractizarea. Abstractizarea este mai activă şi mai interferentă (mai puţin taoistă); mai înclinată să selecteze şi să respingă, decât atitudinea estetică (Northrop) de savurare, de receptare cu plăcere, de apreciere şi de acordare a atenţiei grijului, într-un mod neinterferent, neintruziv, neautoritar.

Produsul final al abstractizării este ecuaţia matematică, formula chimică, harta, diagrama, planşa de desen tehnic, banda desenată, conceptul, schiţa sintetică, modelul, sistemul teoretic, care cu toatele se depărtează mai mult şi mai mult de realitatea brută („harta *nu* este teritoriul"). Produsul final al percepţiei estetice, al nonabstractizării, este inventarul total al conţinutului perceput, în care tot ce se află în acesta are şanse maxime să fie în egală măsură savurat şi în care persoana tinde să renunţe la evaluarea a ce e mai important sau mai puţin important. Aici, se caută o bogăţie sporită a perceputului, mai degrabă decât un grad sporit de simplificare şi schematizare.

Pentru mulţi savanţi şi filosofi derutaţi, ecuaţia, conceptul sau proiectul pe hârtie au devenit lucruri mai reale decât realitatea fenomenologică însăşi. Din fericire, acum că putem înţelege interacţiunea şi îmbogăţirea reciprocă dintre concret şi abstract, nu mai este necesar să le demonetizăm nici pe unul, nici pe celălalt. Pentru moment, noi, intelectualii din Occident, care am supraevaluat enorm şi exclusiv caracterul abstract în imaginea pe care ne-am construit-o despre realitate, chiar până în punctul de a le considera sinonime, am face bine să redresăm balanţa prin accentuarea percepţiei concrete, estetice, fenomenologice, nonabstractizante, a *tuturor* aspectelor şi detaliilor fenomenelor, a întregii bogăţii a realităţii, inclusiv în porţiunile ei nefolositoare.

Spontaneitatea plenară. Dacă suntem total concentraţi pe chestiunea-în-cauză, fascinaţi de ea pentru ea însăşi, neavând în minte niciun fel de alte scopuri şi obiective, atunci e mai uşor să fim pe deplin spontani, să funcţionăm în deplinătatea capacităţilor noastre, dându-le voie să curgă libere dinlăuntrul nostru, independente de voinţa noastră, fără niciun efort conştient de voliţie sau control, într-un mod cvasiinstinctual, automat, negândit; adică într-o acţiune plenară, obstrucţionată la minimum şi organizată la maximum.

Principalul factor determinant al organizării şi adaptării la chestiunea-în-cauză va fi atunci cel mai probabil să fie chiar esenţa chestiunii-în-cauză. Capacităţile noastre se adaptează atunci la situaţie perfect, repede, fără efort, şi se schimbă flexibil odată cu modificarea situaţiei; de exemplu, un pictor se adaptează fără încetare la cerinţele tabloului său care evoluează spre forma finală; aşa cum luptătorul corp la corp se adaptează la adversarul său; aşa cum o pereche

de dansatori profesionişti se adaptează reciproc unul la celălalt; aşa cum apa curge în crăpături şi şănţuleţe de contur.

Expresivitatea plenară (a unicităţii). Spontaneitatea deplină este o garanţie de exprimare neprefăcută a naturii şi a stilului organismului cu funcţionare liberă, precum şi a unicităţii sale. Ambii termeni, spontaneitate şi expresivitate, implică sinceritate, naturaleţe, franchеţe, lipsă de şiretenie, nonimitaţie şi aşa mai departe, pentru că ei implică şi o natură neintervenţionistă a comportamentului, o lipsă de „străduinţă" volitivă, o lipsă de străduanie sau încordare muncită, o lipsă de amestec în curgerea imboldurilor şi în exprimarea liberă, „iradiantă", a persoanei profunde.

Singurele forţe determinante rămân acum natura intrinsecă a chestiunii-în-cauză, natura intrinsecă a persoanei care se apleacă asupra ei şi necesităţile intrinsece ale adaptări fluctuante una la cealaltă, pentru a forma o fuziune, o unitate; de exemplu, o echipă de baschet foarte bună, un cvartet de coarde foarte bun. Nimic din afara acestei situaţii de fuziune nu este relevant. Situaţia nu este un mijloc de atingere a vreunui scop extrinsec, ci este un scop în sine.

Fuziunea persoanei cu lumea. Încheiem cu fuziunea dintre persoană şi lumea sa, atât de adesea semnalată ca fapt observabil în studiul creativităţii şi despre care putem considera, acum, cu rezonabilă certitudine, că ar fi o condiţie *sine qua non* a creativităţii. Eu cred că această pânză de păianjen a corelaţiilor reciproce, pe care eu am sfâşiat-o în bucăţi ca s-o putem discuta, ne poate ajuta să înţelegem mai bine această fuziune, ca pe un fenomen natural, şi nu ca pe ceva misterios, enigmatic, ezoteric. Cred că ar putea fi chiar subiect de cercetare, dacă o concepem ca pe un izomorfism, ca pe o mulare reciprocă, o potrivire sau complementaritate

din ce în ce mai bună a celor două părţi, o contopire sub forma unei singure entităţi.

Pe mine m-a ajutat să înţeleg la ce s-a referit Hokusai atunci când a spus: „Dacă vrei să desenezi o pasăre, trebuie să devii o pasăre".

Momentele de creativitate*

Maslow a descris experienţele care au loc în momentele de creativitate.

1. *Renunţarea la trecut.* „Trecutul este activ şi viu numai întrucât reconstruieşte persoana care l-a trăit şi l-a asimilat. El nu este sau nu ar trebui să fie *altceva* decât persoana care l-a trăit. El a devenit acum Persoana (pierzându-şi identitatea drept ceva diferit, drept un *alter*)."
2. *Renunţarea la viitor.* „Nu tratăm prezentul doar ca pe un simplu mijloc de atingere a unui scop, reducând astfel valoarea prezentului. Acest gen de uitare a viitorului este o condiţie preliminară indispensabilă unei implicări totale în prezent."
3. *Inocenţa.* Să fii dezarmat în faţa situaţiei, fără „trebuie" şi „ar trebui", fără mode, capricii, dogme, obiceiuri, gata să primeşti orice s-ar întâmpla fără să fii surprins, şocat, indignat sau refuzând să admiţi evidenţa.
4. *Îngustarea conştiinţei.* „Aceasta înseamnă să lăsăm măştile să cadă, să renunţăm la strădania noastră de a influenţa, de a impresiona, de a ne face plăcuţi, de a fi drăgălaşi, de a cuceri aplauze. Dacă nu avem niciun auditoriu în faţa căruia să jucăm, încetăm să mai fim actori."
5. *Ştergerea eului: uitarea de sine, pierderea conştiinţei de sine.* „Atunci când eşti complet absorbit în nonsine, eşti înclinat să devii mai puţin

* *Sursă*: Note (fără dată) de A.H. Maslow, reproduse cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

conştient de tine însuţi, mai puţin atent şi concentrat pe tine."

6. *Forţa inhibitoare a conştiinţei (a sinelui).* „În anumite sensuri, conştiinţa (mai ales cea a sinelui) este inhibitoare, în anumite moduri şi în anumite momente — este uneori sursa dubiilor, a conflictelor şi a temerilor. Este uneori un factor inhibitor al spontaneităţii şi al expresivităţii." (Este de asemenea adevărat că eul autoobservator *este* necesar pentru „creativitatea secundară".)
7. *Spaimele dispar.* „Pentru moment, suntem curajoşi şi siguri pe noi, netemători, lipsiţi de anxietate, neafectaţi de nevroză, nonbolnavi."
8. *Slăbirea mecanismelor de apărare şi a inhibiţiilor.*
9. *Tăria şi curajul.* „Devenind mai curajoşi, ne vine mai uşor să ne lăsăm atraşi de mister, de nefamiliar, de inedit, de ambiguu şi contradictoriu, de neobişnuit şi neaşteptat etc."
10. *Acceptarea: atitudinea pozitivă.* Renunţarea la atitudinea critică (cenzurare, alegere cu multă grijă, corectare, scepticism, îmbunătăţire, dubiu, respingere, judecată de valoare, evaluare). E ca şi cum am spune că acceptăm ceea ce ni se oferă.
11. *Încrederea, şi nu strădania, controlul sau lupta.* „Ca să-ţi îngădui să fii determinat de natura intrinsecă a chestiunii-în-cauză din aici-şi-acum, trebuie în mod necesar să te relaxezi, să aştepţi, să primeşti."
12. *Receptivitatea taoistă.* — „... în faza primară sau de inspiraţie a creativităţii, un anumit grad de receptivitate, de neamestec sau de «acceptare aşa

cum este» nu doar caracterizează în mod descriptiv această stare, ci este şi necesar, teoretic şi dinamic." „... folosind ca paradigmă respectul artistului pentru materialele sale, am putea vorbi despre această atenţie respectuoasă acordată chestiunii-în-cauză ca despre un soi de curtoazie sau deferenţă care seamănă bine cu ceea ce numim «a lua lucrurile foarte în serios». Aceasta echivalează cu a trata acea chestiune-în-cauză ca pe un scop în sine, cu propriul drept de a fi, mai degrabă decât ca pe un mijloc de a atinge alt scop decât chestiunea în sine."

13. *Integrarea cogniţiei B (prin opoziţie cu disocierea).* „Creaţia tinde să fie actul unui om întreg (de regulă); individul este atunci *cel mai* integrat, complet organizat în serviciul fascinantei chestiuni-în-cauză."
14. *Permisiunea de a plonja în procesul primar.* „Parte din procesul de integrare a persoanei este recuperarea unor aspecte ale inconştientului şi preconştientului..."
15. *Percepţia estetică, şi nu abstractizarea.* „Abstractizarea este mai activă şi interferentă (mai puţin taoistă); mai înclinată să selecteze şi să respingă, decât atitudinea estetică (Northrop) de savurare, de receptare cu plăcere, de apreciere şi de acordare a atenţiei grijului, într-un mod neinterferent, neintruziv, neautoritar."
16. *Spontaneitatea plenară.* „Dacă suntem total concentraţi pe chestiunea-în-cauză, fascinaţi de ea pentru ea însăşi, atunci e mai uşor să fim pe deplin spontani, să funcţionăm în deplinătatea capacităţilor noastre..."

17. *Expresivitatea plenară (a unicității).* „Ambii termeni, spontaneitate și expresivitate, implică sinceritate, naturalețe, francheță, lipsă de șiretenie, nonimitație și așa mai departe, pentru că ei implică și o natură neintervenționistă a comportamentului, o lipsă de «străduință» volitivă, o lipsă de străduință sau încordare muncită..."

18. *Fuziunea persoanei cu lumea.* „Eu cred că această pânză de păianjen a corelațiilor reciproce, pe care eu am sfâșiat-o în bucăți ca s-o putem discuta, ne poate ajuta să înțelegem mai bine această fuziune, ca pe un fenomen natural, și nu ca pe ceva misterios, enigmatic, ezoteric."

„Cred că ar putea fi chiar subiect de cercetare, dacă o concepem ca pe un izomorfism, ca pe o mulare a fiecăruia după fiecare... sau ca o contopire în unul singur."

O ABORDARE HOLISTĂ A CREATIVITĂŢII*

„Care este cauza creativităţii?", „Care este cel mai important şi mai special lucru pe care-l putem face?", „N-ar fi bine, oare, să adăugăm la curriculum un curs de creativitate?" Mă şi aştept cumva să văd curând pe cineva întrebând: „Unde anume în creier e localizată?", dacă nu chiar să încerce să implanteze nişte electrozi cu care s-o pornim sau s-o oprim. În discuţiile pe care le-am avut cu oameni din departamentele de cercetare-dezvoltare ale firmelor, mi-au dat impresia pregnantă că şi ei tot caută un soi buton secret pe care să poată apăsa, ca atunci când aprinzi şi stingi un bec.

A.H. Maslow

Sursă: Material (fără dată) de A.H. Maslow, reprodus cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

A fost interesant pentru mine să compar situaţia din prezent, în domeniul creativităţii, cu situaţia de acum douăzeci sau douăzeci şi cinci de ani. Mai întâi de toate, aş vrea să spun că volumul de date care s-a acumulat — simplul volum al muncii de cercetare desfăşurate — depăşeşte cu mult ceea ce s-ar fi putut aştepta oricine la ora respectivă.

A doua mea impresie este că, în comparaţie cu uriaşa acumulare de metode, de tehnici ingenioase folosite pentru testare, şi cu cantitatea de informaţii, teoria din această sferă de cunoaştere n-a avansat prea mult. Aş vrea să formulez întrebările teoretice, adică, mai bine zis, ceea ce mă tulbură pe mine la conceptualizările din acest domeniu de studiu, precum şi consecinţele negative ale acestor teoretizări neliniştitoare.

Eu cred că lucrul cel mai importat pe care aş vrea să-l comunic este impresia mea că gândirea şi cercetarea în domeniul creativităţii tind să fie prea atomizate şi prea *ad hoc*, şi că nu sunt atât de holiste, de organismice sau de sistemice pe cât ar putea şi ar trebui să fie. Acum sigur că nu vreau să fac aici dihotomii prosteşti sau polarizări absurde. Adică nu vreau să sugerez niciun fel de respect pios în faţa holismului sau vreun antagonism faţă de disecare sau atomism. Întrebarea pentru mine este cum să le integrăm cel mai bine, mai degrabă decât cum să alegem între ele. Un mod de a evita o asemenea alegere între tabere ar fi să folosim vechea diferenţiere a lui Pearson între un factor general „G" şi factorii specifici sau speciali „S", ambele categorii intrând în alcătuirea nu doar a inteligenţei, ci şi a creativităţii.

Mie mi se pare teribil de impresionant, când citesc literatura pe tema creativităţii, că relaţia cu sănătatea mentală sau sănătatea psihică este atât de crucială, atât de profundă, atât de îngrozitor de importantă şi atât de evidentă, dar cu toate acestea nu este folosită ca

fundament pe care să se construiască. De pildă, n-a prea existat cine ştie ce raportare între studiile din câmpul psihoterapiei, să zicem, pe de o parte, şi cele dedicate creativităţii, pe de alta. Unul dintre doctoranzii mei, Richard Craig, a publicat ceea ce eu consider că este o demonstraţie foarte importantă a faptului că *există* o asemenea relaţie. Am fost foarte, foarte impresionaţi de tabelul din cartea lui Torrance, *Guiding Creative Talent*, în care el a adunat laolaltă şi a sintetizat dovezile referitoare la toate caracteristicile personalităţii despre care s-a probat că se corelează cu creativitatea. Există în jur de treizeci de caracteristici, dacă nu mai multe, pe care Torrance le-a socotit suficient de valide. Ceea ce a făcut Craig a fost să le aşeze într-o coloană, iar într-o altă coloană alăturată să înşiruie caracteristicile pe care eu le-am folosit în descrierea celor aflaţi în proces de autoactualizare (listă care se suprapune într-un grad considerabil cu listele folosite de mulţi alţi oameni pentru a descrie sănătatea psihologică, spre exemplu „persoana pe deplin funcţională" a lui Rogers, „persoana individuată" a lui Jung, „persoana autonomă" a lui Fromm etc.).

Suprapunerea era aproape perfectă. Existau două sau trei caracteristici în acea listă de treizeci sau patruzeci, care nu fuseseră folosite pentru a-i descrie pe indivizii sănătoşi psihic, dar care erau pur şi simplu neutre. Nici măcar o singură caracteristică nu exista care să ducă în cealaltă direcţie, cea opusă, ceea ce înseamnă cam patruzeci de însuşiri, eventual treizeci şi şapte sau treizeci şi opt, care echivalau cu sănătatea psihică — ele reprezentau însumate un semn de sănătate psihică, adică de autoactualizare.

Citez această lucrare ca trambulină relevantă de discuţie, pentru că este convingerea mea foarte puternică (la fel cum era şi cu multă vreme în urmă) că problema

creativităţii este problema persoanei creative (mai degrabă decât a produselor creative, a comportamentului creativ etc.). Cu alte cuvinte, individul creativ este un tip particular sau special de fiinţă umană, şi nu doar o simplă fiinţă umană obişnuită, de modă veche, dar care a dobândit mai nou posesiuni extrinsece inedite, care s-a ales cu o deprindere nouă, cum ar fi patinatul pe gheaţă, sau a acumulat nişte lucruri în plus, pe care, deşi le „deţine", nu-i sunt intrinsece, nu fac parte din natura sa fundamentală.

Dacă ne gândim la persoană, la persoana creativă, ca fiind esenţa problemei, atunci lucrul cu care ne confruntăm este toată această problemă a transformării naturii umane, a transformării caracterului, a dezvoltării plenare a întregii persoane. Ceea ce, mai departe, ne conduce necesarmente la chestiunea *Weltanschauung*-ului, a filosofiei de viaţă, a modului de a trăi, a codului etic, a valorilor societăţii etc. Concluzia aceasta contrastează flagrant şi direct cu concepţia *ad hoc*, cauzală, izolată şi atomistă a teoriei, cercetării şi instruirii, pe care atât de adesea am auzit-o subînţeleasă implicit, în exprimări cum ar fi: „Care este *cauza* creativităţii?", „Care este *cel mai* important şi mai special lucru pe care-l putem face?", „N-ar fi bine, oare, să adăugăm la curriculum un curs de creativitate?" Mă şi aştept cumva să văd curând pe cineva întrebând: „Unde anume în creier e localizată?", dacă nu chiar să încerce să implanteze nişte electrozi cu care s-o pornim sau s-o oprim. În discuţiile pe care le-am avut cu oameni din departamentele de cercetare-dezvoltare ale firmelor, mi-au dat impresia pregnantă că şi ei tot caută un soi buton secret pe care să poată apăsa, ca atunci când aprinzi şi stingi un bec.

Ceea ce aş propune eu, în încercarea de a realiza persoana creativă, este că s-ar putea să existe sute, dacă nu chiar aproape literalmente mii de factori

determinanţi ai creativităţii. Adică, orice ar putea ajuta persoana să se mişte în direcţia unui grad sporit de sănătate psihică sau de plenitudine a umanităţii ar echivala cu schimbarea întregii persoane. Această persoană mai plenar umană, mai sănătoasă, ar genera apoi, epifenomenologic, zeci, sute şi milioane de diferenţe în materie de comportament, trăire a experienţelor, percepţie, comunicare, predare a cunoştinţelor, activitate de muncă şi aşa mai departe, care ar fi *toate* mai „creative". Persoana respectivă ar fi atunci pur şi simplu un alt *gen* de persoană, care s-ar purta altfel în *orice* privinţă. Iar atunci, în locul butonului unic şi secret de declanşare, al trucului sau al cursului cu trei credite care se presupune că ar produce, pe loc, mai multă creativitate, acest punct de vedere mai holist, mai organismic, ar sugera mult mai probabila întrebare: „Şi de ce n-ar putea ajuta *orice* fel de curs creşterea creativităţii?" Cu siguranţă o educaţie de acest fel, la care este supus *individul*, ar trebui să contribuie la crearea unui *tip* mai bun de individ, să-l ajute să devină mai mare, mai înalt, mai înţelept, mai perspicace — un individ care, întâmplător, ar fi şi mai creativ, în mod perfect firesc, în *toate* compartimentele existenţei.

Am să vă dau un singur exemplu, care-mi vine acum în cap. Unul din colegii mei, Dick Jones, a scris o teză de doctorat pe care eu am considerat-o extraordinar de importantă dintr-un punct de vedere filosofic, dar care n-a fost suficient remarcată. Ce a făcut el? A organizat un soi de curs de terapie de grup cu liceeni din ultimul an, constatând că, la sfârşitul anului, prejudecăţile rasiale şi etnice se reduseseră semnificativ, în ciuda faptului că, pe tot parcursul anului, îşi făcuse o datorie din a nu pomeni nici măcar o singură dată aceste cuvinte. Prejudecata nu se creează printr-o apăsare de buton. Nu trebuie să-i instruieşti pe oameni cum să aibă

prejudecăţi, aşa cum nici invers nu se prea poate să-i „dezveţi de prejudecăţi" printr-un curs formal organizat. Am încercat, dar nu prea merge. Dar această „lipsă de prejudecăţi" manifestată de cineva pur şi simplu îşi ia zborul, ca scânteia sărită dintr-o roată, ca un epifenomen, ca un produs secundar, pur şi simplu din faptul că ai devenit o fiinţă umană mai bună, indiferent dacă în urma psihoterapiei sau vreunei alte influenţe care te face mai bun ca persoană.

Acum vreo douăzeci şi cinci de ani, stilul meu de investigare a creativităţii era mult diferit de metoda ştiinţifică clasică (atomistă). A trebuit să inventez tehnici de intervievare holistică. Adică, am încercat să ajung să cunosc fiecare persoană chestionată, pe rând, pe cât de profund, de adânc şi de complet eram în stare (ca persoane unice, cu individualitatea lor singulară), până la punctul la care aveam sentimentul că pot s-o înţeleg în totalitatea ei. Era ca şi cum făceam nişte anamneze foarte detaliate, ale unor vieţi întregi şi ale unor oameni întregi, *fără* a avea în minte nişte probleme sau întrebări anume, adică fără a extrage un anumit aspect al persoanei în cauză, mai degrabă decât altul, deci o făceam în mod idiografic.

Şi totuşi, este posibil, *apoi*, să fii nomotetic, să pui *apoi* întrebări particulare, să faci nişte statistici simple, să ajungi la concluzii *generale*. Orice persoană poate fi tratată ca o infinitate, dar infinităţile pot fi totuşi adunate, se pot face procentaje, exact la fel cum numerele transfinite pot fi manevrate.

Din clipa în care ajungi să cunoşti nişte oameni profund, în adâncime şi individual în acest mod, atunci devin posibile anumite operaţii care nu se pot face în cadrul experimentelor reprezentative clasice. Eu am avut un eşantion de circa 120 de oameni, şi cu fiecare din ei petrecusem infernal de mult timp, doar ca să

ajung să-i cunosc mai bine în general. Apoi, *post-factum*, am putut să pun o întrebare, să revăd datele şi să răspund, iar acest lucru se putea face chiar dacă toţi cei 120 ar fi murit. Ceea ce contrastează cu experimentarea *ad hoc* axată pe o singură problemă, în care se modifică o singură variabilă şi toate celelalte se presupune că ar fi „păstrate constante" (deşi, bineînţeles, ştim prea bine că există mii de variabile ipotetic, dar nu şi efectiv, controlate în paradigma clasică a experimentului, şi care sunt foarte departe de a rămâne neschimbate).

Dacă mi se permite să-mi exprim fără menajamente obiecţiile, eu sunt categoric de părere că modul de gândire cauză-efect, care funcţionează foarte bine în lumea neînsufleţită şi pe care am învăţat să-l folosim mai mult sau mai puţin bine pentru a ne rezolva problemele umane, este acum mort, ca filosofie generală a ştiinţei. Nici n-ar mai trebui să fie folosit deloc, pentru că nu face altceva decât să ne împingă în tipul de gândire *ad hoc* — o cauză produce întotdeauna un anumit efect specific şi un factor produce un alt factor —, în loc să ne ţină trează atenţia la schimbările *sistemice* şi organismice, de genul celor pe care am încercat eu să le descriu, în care orice stimul în parte se poate concepe că ar putea schimba întregul organism, care apoi, ca organism modificat, emite un comportament schimbat în *toate* compartimentele vieţii. (Acest lucru este valabil şi pentru organizaţii, fie ele mari sau mici.)

De pildă, dacă ne gândim la sănătatea fizică şi ne punem întrebarea „Cum faci ca dinţii oamenilor să fie mai buni?", „Cum faci ca picioarele oamenilor să fie mai bune?" şi la fel pentru rinichii lor, ochii, părul lor etc., orice medic îţi va spune că lucrul cel mai bun care se poate face este să le îmbunătăţeşti sănătatea sistemică generală. Adică, încerci să îmbunătăţeşti factorul general G. Dacă poţi îmbunătăţi regimul alimentar şi

modul de viaţă şi aşa mai departe, atunci aceste procedee, dintr-o lovitură, le vor îmbunătăţi starea danturii, a rinichilor, a părului, a ficatului, a intestinelor şi a *tuturor celorlalte*; adică întreg sistemul va fi îmbunătăţit. În acelaşi fel, creativitatea generală, concepută holistic, emanează din întregul sistem, îmbunătăţit la modul general. Mai mult decât atât, orice factor care ar produce o persoană mai creativă, ar face de asemenea dintr-un om un tată mai bun, un profesor mai bun, un cetăţean mai bun, un dansator mai bun sau un orice mai bun, cel puţin în măsura în care factorul „G" este întărit. La acesta se adaugă apoi, bineînţeles, contribuţiile specifice „S" care îl deosebesc pe un tată bun de un dansator bun sau de un compozitor bun.

O carte foarte bună pe tema sociologiei religiei este cea a lui Glock şi Stark (*Religion and Society in Tension*), dar eu aş recomanda-o mai curând ca ilustrare destul de inteligentă şi de competentă a acestui tip de gândire atomistă şi *ad hoc*. Cei a căror gândire este de tip *ad hoc*, sursă-rezultat, cauză-efect, o singură cauză-un singur efect, când pătrund într-un domeniu nou încep aşa cum au făcut-o şi aceşti autori. Mai întâi, fireşte că au impresia că trebuie să definească religia, şi bineînţeles că trebuie s-o definească de aşa manieră încât să fie pură şi separată de orice altceva, încât să nu fie nimic altceva. Aşadar, ei purced atunci s-o izoleze, s-o decupeze şi s-o desfacă de toate celelalte lucruri. Aşa că sfârşesc cu logica artistotelică a lui „A" şi „nonA". „A" este în totalitate „A" şi nimic altceva decât „A". Este pur „A"; iar „nonA" este pur şi simplu tot restul care este altceva decât „A", deci cele două nu au voie să se suprapună, să se contopească, să se amestece, să fuzioneze etc. Vechea posibilitate (luată foarte în serios de toţi oamenii profund religioşi) că atitudinile religioase pot fi un aspect sau o caracteristică a practic *oricărui* comportament — de fapt, a *tuturor*

actelor de comportament — se pierde încă de la prima pagină a cărţii. Acest lucru le permite autorilor să meargă mai departe şi să se intre într-un haos absolut şi total, cel mai frumos haos pe care mi-a fost dat să-l văd vreodată. Ei se vâră într-o fundătură — şi rămân acolo — în care comportamentul religios este separat forţat de orice fel de alt comportament, astfel încât unicul lucru de care cei doi autori se ocupă în toată cartea este comportamentul exterior — dacă te duci sau nu te duci la biserică, dacă pui deoparte sau nu pui deoparte bucăţele de lemn, dacă te închini sau nu te închini în faţa cutărui sau cutărui lucru, lăsând astfel complet în afara întregii cărţi ceea ce eu aş putea numi religia cu „r“ mic, adică persoanele religioase care n-au nimic de-a face cu instituţiile clericale, cu lucrurile supranaturale sau cu idolatria. Acesta este un exemplu elocvent de gândire atomistă, dar mai am şi altele, destule. Se poate gândi atomist în oricare din compartimentele vieţii.

Putem face acelaşi lucru şi cu creativitatea, dacă vrem. Putem face şi din creativitate un comportament duminical, care are loc într-o anumită încăpere, într-o anumită clădire, cum ar fi o sală de clasă, şi într-un anumit moment de timp separat de oricare altul, să zicem joia. E doar creativitate şi nimic altceva în camera aceea şi în momentul acela, şi nicicând altă dată sau în vreun alt loc. Şi numai anumite domenii au de-a face cu creativitatea: pictatul, compoziţia muzicală, scrisul, dar nu şi gătitul mâncării, condusul unui taxi sau munca instalatorului de ţevi. Dar eu ridic iar chestiunea creativităţii ca aspect al practic oricărui comportament, oricare ar fi acela, indiferent dacă perceptual, atitudinal, emoţional, conativ, cognitiv sau expresiv. Eu cred că, dacă abordăm problema în acest mod, ajungem să punem tot felul de întrebări interesante, care nu ne-ar da prin cap, dacă am aborda-o în celălalt mod, dihotomizat.

Seamănă cumva cu diferenţa dintre modurile în care cineva ar încerca să fie un bun dansator. Majoritatea oamenilor dintr-o societate *ad hoc* se vor duce la o şcoală clasică de dans, cum e Şcoala „Arthur Murray", unde faci mai întâi trei paşi cu piciorul stâng, apoi cu piciorul drept, şi puţin câte puţin înveţi să treci printr-o grămadă de mişcări exterioare, dictate de propria voinţă. Dar vom fi cu toţii de acord, cred, şi aş putea spune chiar că *ştim* că ce spun acum este mai degrabă specific psihoterapiei reuşite, vom fi deci de acord cu faptul că există *mii* de efecte prin care se poate defini priceperea în dans, adică să te simţi mai în largul tău când dansezi, să fii mai graţios, mai puţin încorsetat, mai puţin inhibat, mai puţin conştient de propria persoană, mai puţin molatic etc. În acelaşi mod, eu cred că psihoterapia, acolo unde este bună (şi cu toţii ştim că există şi psihoterapie proastă, din belşug) şi aduce rezultatele scontate, atunci psihoterapia, din experienţa mea, poate fi considerată că accentuează creativitatea unei persoane, fără ca tu, psihoterapeutul, să fi încercat vreodată acest lucru şi fără măcar să fi rostit vreodată cuvântul.

Pot de asemenea să menţionez o dizertaţie făcută de una dintre studentele noastre şi care a adus la lumină nişte lucruri dintre cele mai neaşteptate. Iniţial pornise sub forma unui studiu al experienţelor de vârf în cadrul naşterii pe cale naturală, stări de extaz în timpul maternităţii şi aşa mai departe. Dar accentul s-a mutat considerabil, fiindcă doamna Tanzer, autoarea în cauză, a descoperit că se petrec tot felul de alte schimbări miraculoase, atunci când naşterea se dovedeşte a fi o experienţă bună sau minunată. Atunci când este o experienţă bună, pentru femeie se schimbă multe lucruri în viaţă. Posibil să aibă ceva din aerul experienţei de convertire religioasă, efectul marilor iluminări sau experienţa extraordinarei reuşite, care schimbă radical

imaginea despre sine a femeii, şi, ca atare, îi schimbă toate comportamentele.

Aş vrea să spun totodată că această abordare generală pare să fie un mod mult mai bun, mai fructuos, de a vorbi despre „climat". Am încercat să definesc foarte exact cadrul organizatoric de la Nonlinear Systems şi cauza tuturor efectelor bune de acolo. Tot ce pot să spun este că, în acel loc, climatul era în întregime unul al atmosferei creative. Mi-a fost imposibil să identific o singură cauză principală, ca fiind mai importantă decât vreo alta. Exista o libertate de ordin *general*, atmosferic, holistic, global, şi nu ceva anume, nu ştiu ce fleac pe care să-l faci marţea, de exemplu — un singur lucru anume, separabil de altele. Climatul potrivit, climatul cel mai bun pentru amplificarea creativităţii ar fi o Utopia, adică o Eupsihia, cum prefer eu s-o numesc, o societate care să fi fost special proiectată pentru îmbunătăţirea împlinirii de sine şi a sănătăţii psihice a tuturor oamenilor. Acesta ar fi enunţul meu general, enunţul „G". În cadrul şi pe fundalul acestui context, am putea *atunci* să lucrăm cu o anumită „configuraţie", cu un anumit *ad hoc*, „S"-ul sau factorii specifici care fac ca un om să fie un tâmplar bun şi un altul să fie un matematician bun. Dar fără acest context social general, într-o societate rea (iar acesta constituie un enunţ sistemic general), creativitatea e pur şi simplu mai puţin probabilă, mai puţin posibilă.

Eu cred că paralela cu psihoterapia ne poate fi utilă şi aici. Avem multe de învăţat de la oamenii care sunt interesaţi de acest domeniu de cercetare şi gândire. De pildă, trebuie să atacăm problema a ce este şi ce înseamnă identitatea, ce este sinele adevărat, ce face terapia şi ce face educaţia, din punctul de vedere al ajutării oamenilor să se apropie de identitatea lor — toate acestea fiind întrebări ale psihoterapiei. Pe de altă

parte, avem un model pentru un anumit gen de „sine", un anumit gen de însuşire, care este conceput biologic, până la un punct. El este constituţional, temperamental, „instinctoid". Noi suntem o specie şi suntem diferiţi de alte specii. Dacă aşa stau lucrurile, dacă putem accepta această idee, în locul modelului *tabula rasa*, al persoanei ca lut pur, care urmează să fie modelată sau întărită în orice formă predestinată doreşte controlorul arbitrar, atunci trebuie să acceptăm şi modelul terapiei ca apt să dea la iveală, să dezlănţuie, mai degrabă decât modelul terapiei ca forţă modelatoare şi creatoare. Iar acest lucru ar fi valabil şi pentru educaţie. Modelele fundamentale generate de aceste două concepţii diferite asupra naturii umane vor conduce la abordări diferite — în predarea cunoştinţelor, în învăţare, în tot.

Şi-atunci, face creativitatea parte din moştenirea umană generală? Foarte adesea se pierde, rămâne ascunsă, se vede distorsionată sau inhibată sau mai ştiu eu cum, drept care sarcina devine să aduci la iveală un lucru cu care se nasc toţi bebeluşii, în principiu. Ei bine, eu cred că aceasta este o întrebare filosofică foarte profundă şi foarte generală cu care avem de-a face, o perspectivă a bazei filosofice fundamentale.

În sfârşit, aş vrea să mai evidenţiez un ultim punct, care este unul de tip „S" şi nu un punct de tip „G". Aş vrea să întreb, când anume *nu* vrem creativitate? Uneori, creativitatea poate fi o îngrozitoare bătaie de cap. Poate fi un lucru supărător, primejdios şi dezordonat, aşa cum am aflat pe propria piele odată, de la o asistentă de cercetare care a reuşit să strice un studiu la care lucram de peste un an de zile. Mânată de un avânt „creativ", asistenta în cauză a schimbat totul, fără măcar să-mi spună şi mie. A şters toate datele, aşa încât munca de un an de zile s-a pierdut, într-un talmeş-balmeş fără cap şi fără coadă. La modul general vorbind, vrem ca trenurile

să plece şi să sosească la timp, iar pe dentişti îi preferăm de regulă *lipsiţi* de creativitate. Un amic de-al meu a trebuit să se opereze, acum câţiva ani, şi ţine minte şi acum cât de speriat şi neliniştit a fost, până a stat de vorbă cu chirurgul. Din fericire, acesta s-a dovedit a fi un tip din categoria obsesivilor simpatici, foarte precis în exprimare şi perfect ordonat — fiecare fir de păr din mustăcioara subţire era egal cu celelalte, şi, în general, avea o înfăţişare de om perfect stăpân pe sine, serios şi lucid. Amicul meu a lăsat atunci să-i scape un oftat de uşurare — acesta nu era un tip „creativ". Iată un om care va vrea să execute o operaţie normală, de rutină şi prozaică, nu să încerce trucuri năstruşnice, să facă experimente, să exerseze tehnici inedite de închidere a operaţiei sau alte asemenea lucruri. Acest aspect este important, cred eu, şi nu doar în societatea noastră, unde, cu a noastră diviziune a muncii, ar trebui să fim în stare să preluăm comenzi şi să ducem la îndeplinire un program şi să fim previzibili. Dar este important şi pentru fiecare dintre noi, nu doar în calitatea noastră de lucrători creativi, ci şi ca cercetători ai creativităţii, cu o tendinţă spre a diviniza una din faţetele procesului creativ, cea entuziastă, intuiţia genială, iluminarea, ideea cea bună, momentul din toiul nopţii când îţi vine inspiraţia extraordinară, şi spre a minimaliza cei doi ani de trudă grea, cu sudoarea frunţii, care sunt apoi necesari pentru a face ceva cât de cât util din ideea sclipitoare.

În simpli termeni de timp, ideile sclipitoare nu ne iau practic decât foarte, foarte puţin. Cea mai mare parte a timpului nostru se consumă cu muncă din greu. Impresia mea este că studenţii noştri nu ştiu acest lucru. Poate că ei se trezesc să protesteze când le cer lucruri de rutină tocmai pentru că am scris despre experienţe de vârf şi inspiraţii şi aşa mai departe, având senzaţia,

identificându-se cu mine, că numai în acest mod se poate trăi cu adevărat. Viaţa fără experienţe culminante zilnice sau în fiecare ceas — asta nu e viaţă, deci ei nu pot face ceva care să li se pară plictisitor.

Unii studenţi îmi spun: „Nu, nu vreau să fac asta, pentru că nu-mi place", moment în care eu mă înverzesc la faţă şi mă apucă pandaliile — „La naiba, ori o faci, ori te dau afară!" —, şi atunci ei consideră că eu mi-aş trăda propriile principii. Cred, de asemenea, că, prin construirea unei imagini mai măsurate şi mai bine echilibrate a creativităţii, noi, cei care lucrăm cu creativitatea, trebuie să ne asumăm responsabilitatea pentru impresiile pe care le facem asupra altor oameni. Aparent, una dintre impresiile pe care le facem asupra lor este că creativitatea constă în fulgerul care te loveşte în cap, într-o mare şi glorioasă clipă de inspiraţie. Faptul că oamenii care creează sunt nişte muncitori harnici tinde să se piardă.

Blocaje ale creativităţii*

Îi *permiţi* sinelui să fie sănătos şi creativ prin aceea că nu ţi-e frică de adâncurile interioare. Aceasta înseamnă (a) să afli cine eşti cu adevărat; (b) să-ţi accepţi sinele fără a-ţi pierde din stima de sine şi fără a te teme de dezaprobarea celorlalţi, ba chiar plăcându-ţi de el şi fiind mândru de el; (c) să-ţi laşi sinele să se exprime liber. Atunci creativitatea este un produs secundar automat, pentru că individul va fi devenit el însuşi (idiosincratic, unic); el a devenit integrat şi unitar (întreg); şi a devenit neinhibat, nedomolit; necontrolat, îngăduind o exprimare liberă şi jucăuşă proceselor dinamice dinlăuntrul său (este viu; şi a devenit astfel uşor şi fără efort). Această evoluţie spre autoactualizare îi permite, totodată, individului să devină, automat, perceptiv în raport cu adevărata natură a realităţii şi flexibil în raport cu natura ei permanent schimbătoare. Un asemenea om poate apoi mai uşor să vadă realitatea aşa cum este, deci îşi permite să-şi transceandă eul şi conştiinţa de sine şi că-l cunoască prin cogniţie B pe celălalt. Acceptarea sinelui şi, astfel, faptul de *a fi* el însuşi, permite automat cogniţia B (experienţa liber acceptată). Nu prea poţi accesa o cogniţie B în mod direct. Este în mare parte un epifenomen, o răsplată necăutată pentru faptul că eşti sănătos.

O asemenea persoană nu se mai poate atunci împiedica să fie creativă, pentru că este din acel moment în plin proces de dezvoltare, de

* *Sursă*: Notiţe de la MIT ale lui A.H. Maslow (27 iunie 1956), reproduse cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

autoactualizare, de fiinţare, mai degrabă decât să se apere sau să încerce să-i cucerească pe ceilalţi.

Toată această teză poate fi formulată şi altfel, pe dos, ca să fie mai clar ce vreau să spun. Numai oamenii sănătoşi sau pe deplin funcţionali pot cu adevărat să perceapă realitatea *în sine* (fără motivaţia personală de a extrage, de a clarifica sau de a condamna). Şi, evident, ca să poţi rezolva o problemă, trebuie să fii capabil să percepi problema aşa cum este cu adevărat; ca să te raportezi în mod creativ la propria persoană, la alţii sau la natură, trebuie să fii în stare să le percepi natura intrinsecă şi numai oamenii sănătoşi pot face aceasta ca pe un lucru firesc. Singurul mod în care se pot îndeplini exigenţele *esenţiale* este prin a fi, în esenţă, o *persoană* deplină (L. Frank).

Ceea ce implică şi ideea (vezi, de exemplu, Tumin) că un aspect al definirii creativităţii este accentuarea satisfacţiilor intrinsece ale muncii, mai degrabă decât cele extinsece, exprimarea sinelui, mai degrabă decât efortul de a face faţă existenţei (motivat în scop util, orientat spre obiective, intenţionat). Satisfacţia vine dinăuntru şi nu din afară. La fel şi activitatea însăşi ţâşneşte din interior, nu din exterior. Nu este motivată (cel puţin în măsura în care e vorba de motivaţii care ţin de starea de deficit). Este un rezultat al seninătăţii, mai degrabă decât să fie forţată sau planificată.

Trebuie atunci să fie inedită (cel puţin în experienţa proprie pentru trecutul acelei persoane), fără măcar a încerca să fie inedită, dar din alt punct de vedere nu e nici necesar, nici dezirabil, să includem noutatea în definiţia creativităţii, pentru că vorbim de o experienţă creativă şi atunci când

persoana o descoperă singură pentru ea însăşi, chiar dacă a fost descoperită înainte de alţii. Creativitatea este un act spontan mai degrabă decât este un program conştient formulat. („Şi la fel în marile culturi creatoare din trecut" Fuelop-Miller.)

***

Concepţia regresiei sănătoase trebuie să fie limpede înţeleasă, pentru că este esenţial implicată în acest sistem de gândire. Creativitatea sănătoasă îşi are izvorul esenţial în inconştient, în sinele real, în străfunduri. Pentru că persoana care îşi neagă partea abisală sau se teme de ea (ca în cazul clasic al nevrozei obsesiv-compulsive) este mult mai puţin creativă în acest sens. Calea spre sănătate-creativitate presupune o capacitate de a regresa, de a fi copilăros, de a renunţa la realitate, de joacă cu gândurile, de a lăsa psihicul să domnească, de a te lăsa mânat de forţele mai profunde dinlăuntru, care de obicei sunt controlate de necesitatea adaptăriii la realitatea exterioară.

***

O sugestie importantă pe care aş avea-o pentru a ne ajuta propria creativitate, dar şi pentru a face lumea un spaţiu sigur de exprimare a creativităţii celorlalţi, este să aflăm empiric cum anume sunt, efectiv, aceşti oameni creativi, care le sunt caracteristicile. De pildă, oamenii tind să fie neconvenţionali, „bizari", nerealişti, nedisciplinaţi, inexacţi, „neştiinţifici", infantili, iresponsabili, zănatici, încăpăţânaţi, speculativi, „ameţiţi", fără discernământ critic, dezordonaţi, necontrolaţi, sentimentali. Sună cam ca descrierea unui ins fără

căpătâi sau a unui „boem", dar trebuie subliniat că persoana creativă este *capabilă* să fie zănatică în acest mod, atunci când se impune. *Nu* este aşa tot timpul. Un alt mod de a o spune este că nu tot timpul este în regresie (altfel, ar însemna să fie nebună), dar că poate să regreseze cu uşurinţă şi graţie în inconştient, atunci când doreşte. Aceasta este un fel de regresie controlată, permisă sau voită. Kris o numeşte „regresie în slujba eului". O asemenea persoană poate mai întâi să regreseze şi apoi să se întoarcă „în realitate" şi să devină mai controlată, mai critică, mai responsabilă etc.

Această recunoaştere are importante consecinţe practice. Cultura noastră are tendinţa să încuviinţeze mai degrabă caracterul anal, decât cel oral, şi obsesiv-compulsivul, mai degrabă decât istericul, să fie favorabilă administratorului, mai degrabă decât creatorului, omului practic, mai degrabă decât poetului. Până şi concepţia noastră despre ştiinţă ca efort creativ este la rădăcinile sale una necreativă, pentru că ştiinţa tinde să fie definită nu în termenii caracterului nestăpânit, ai „bezmeticiei", ci în termenii ordinii şi disciplinei. (Genul acesta de ştiinţă poate fi văzut, de fapt, ca un refugiu pentru oamenii necreativi, care vor să fie mai degrabă rodnici, decât creativi.)

Acum, dacă recunoaştem şi acceptăm aceste caracteristici neaşteptate drept un aspect cultural al creativităţii, atunci, în clipa când apar în individualitatea noastră, ele vor fi încurajate, şi nu temute. De asemenea, vom fi mai înclinaţi să recunoaştem creativitatea la alţi oameni, apoi vom fi în stare s-o încurajăm şi s-o apărăm, în loc s-o omorâm. Acest lucru va fi cu deosebire adevărat dacă

suntem suficient de curajoşi încât să admitem că putinţa persoanei creative de a se arăta zănatică nu trebuie identificată cu incapacitatea totală de control a schizofrenicului. Ea va fi văzută ca joacă, nu ca o cădere nervoasă. Va fi văzută ca normală, nu ca anormală. Poate fi înţeleasă ca perfect compatibilă cu o bună adaptare la realitate.

Totul este esenţialmente o chestiune de efort empiric şi ştiinţific, adică studierea caracteristicilor reale ale oamenilor efectiv creativi.

***

Creativitatea esenţială vine din sinele real (sau din inconştient ori Se). Ea se bazează pe procese primare, în sens psihanalitic. Ea se înrudeşte cu fantezia, cu poezia şi cu alte forme de creativitate întrezărite de obicei în visul individului.

În schimb, conştientul este esenţialmente o ajustare la realitate. Învăţatul pe de rost şi ajustarea se bazează pe acceptarea realităţii aşa cum este. Creativitatea este esenţialmente o revoltă împotriva realităţii, o declaraţie de independenţă faţă de realitate. Pentru că, dacă presupune ceva nou, aceasta înseamnă că este nemulţumire faţă de ceea ce este vechi sau care există deja. Conştientul este practic, mai degrabă decât nepractic. El presupune centrarea pe problemă, în contrast cu centrarea pe mijloace şi metodă.

***

Catalogarea. Stilul mecanic de rezolvare a problemelor. Rezistenţa la nou — exemplu: opoziţia faţă de evoluţionism a celebrului naturalist american Lois Agassiz.

***

Caracterul practic presupune în principal o repudiere a caracterului feminin fie că ne referim la partea „feminină" a bărbatului, fie la specificul oricărei femei. Coeficientul de inteligenţă este un concept masculin. Gândirea, aşa cum se vede definită de obicei, este un mod masculin de gândire. Ştiinţa obişnuită este un produs masculin.

***

Concepţia asupra apropierii de inconştient.

***

Experienţa clinică universală admite că psihanaliza, psihoterapia sau autoanaliza amplifică şi scot la iveală creativitatea.

***

Nevoile de siguranţă sunt cele dintâi satisfăcute, apoi vine dezvoltarea, apoi găsim creativitatea ca produs secundar. Creativitatea înseamnă să-ţi asumi un risc.

***

Deşi eu mă gândesc la creativitate în primul rând ca la un epifenomen al sănătăţii, al unui sine întărit. Pornind de la produsele creativităţii, ea le poate fi totuşi predată altora şi încurajată *ad hoc*, de sus în jos, ca să zicem aşa, mai degrabă decât de jos în sus. Cea mai fructuoasă dintre toate metodele este un anumit gen de educaţie artistică. Educaţia creativă în general — terapia prin dans. Terapia prin ritm şi muzică. Poezia. Autoanaliza (mai ales adoptând

terapia gestaltistă). Educaţia universitară potrivită. Şcolile de dezvoltare personală (Bennington, Sarah Lawrence). Educaţia progresistă. Semantica generală. *Orice* tehnică de regăsire a *oricărui* aspect al sinelui. Orice proces de confruntare a inconştientului (ca în interpretarea viselor). Orice proces de confruntare cu sine. Studierea procesului creativ, a oamenilor creativi, a caracterului lor şi a modurilor lor de a fi. Îmbunătăţirea condiţiilor exterioare de toate felurile (educaţionale, familiale, economice, politice, religioase, filosofice, culturale, legate de purtarea copilăroasă, de joaca feminină, de a învăţa să fii noncritic *mai întâi*, şi *abia apoi* critic, de emoţie, de purtare nebunească.)

Chei creative*

În starea de inocenţă, adică din punctul de vedere al celui candid, totul este la fel de probabil; totul este la fel de important; totul este la fel de interesant. Cel mai bun mod de a înţelege acest lucru este dacă încercăm să privim lucrurile prin ochii unui copil. Pentru copil, cuvântul „importanţă" nu înseamnă nimic, la început. Orice îi atrage atenţia, orice sclipeşte sau se întâmplă să-i cadă sub ochi accidental este la fel de important ca orice altceva. S-ar părea că nu există nicio structurare a mediului, în ceea ce vine în faţă ca element reprezentativ şi ceea ce se retrage în fundal ca element de fond, relativ neimportant; ca element nediferenţiat, nestructurat.

Dacă nu te aştepţi la nimic, dacă nu ai nicio anticipare sau aprehensiune, dacă, într-un anumit sens, nu există niciun viitor, pentru că în acest caz copilul se mişcă în totalitate în prezent — atunci, nu poate să existe nici surpriză, nici dezamăgire. Un lucru e tot atât de probabil să se întâmple ca oricare altul. Aceasta este „aşteptarea perfectă", fără nicio pretenţie să se întâmple un lucru, şi nu altul. Nu există nicio prognoză. Şi, de asemenea, dacă nu prevezi nimic, nici nu-ţi faci griji.

Reacţia oricărui copil la durere, de pildă, este una totală, fără inhibiţie, fără niciun fel de control. Întregul organism se lansează într-un ţipăt de durere şi furie. În parte, acest lucru poate fi înţeles ca reacţie concretă la momentul concret aici-şi-acum. Şi care

* *Sursă*: Consemnare a lui A.H. Maslow (3 august 1961), reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

este posibilă pentru că nu există nicio aşteptare de la viitor, deci nici vreo pregătire pentru ce urmează, nicio repetiţie generală sau anticipare. Şi nici vreo dorinţă entuziastă („abia aştept"). Cu siguranţă, nici nerăbdare.

La copil, există o acceptare complet necondiţionată a orice se va întâmpla.

Dat fiind că există şi foarte puţină memorie, foarte puţin apel la trecut, copilul nu prea are nici tendinţa de a aduce trecutul în prezent sau în viitor. Consecinţa este că un copil se află totalmente în aici-şi-acum, este complet inocent, am putea spune, sau complet lipsit de trecutul şi de viitorul său. Toate acestea sunt modalităţi de a defini mai departe percepţia concretă şi cogniţia B (ale copilului). Şi, ocazional, cogniţia B a adultului sofisticat care a reuşit să ajungă la „a doua naivitate".

Aş mai adăuga şi că toate acestea se leagă de concepţia mea asupra personalităţii creative, ca una care se află în totalitate aici-şi-acum, una care trăieşte fără viitor şi care renunţă la propriul trecut. Bănuiesc că un nou mod de a spune acest lucru ar fi acela că persoana creativă este inocentă. Un inocent ar putea fi definit ca fiind un individ dezvoltat care poate să perceapă, să gândească sau să reacţioneze ca un bebeluş. Aceasta este inocenţa care se vede redescoperită în „a doua naivitate", sau eventual aş putea-o numi „a doua inocenţă", cea a bătrânului înţelept care a reuşit să-şi recapete capacitatea de a fi copilăros.

Trebuie să pun aici, pe undeva, noţiunea de inocenţă ca percepţie directă a valorilor B. La fel ca în povestea lui Andersen despre copilul care putea să vadă că împăratul e gol, când toţi adulţii se lăsaseră

păcăliţi să creadă altceva, exact ca în experimentul lui Asch (unul din aceste exemplare merge în dosarul creativităţii, celălalt, în dosarul cogniţiei B).

BLOCAJE EMOŢIONALE LA NIVELUL CREATIVITĂŢII*

La sfârşitul anilor 1940, Maslow a început să studieze creativitatea, ca scop şi interes academic. Aproape douăzeci de ani mai târziu, industria a început să se ocupe cu râvnă şi entuziasm de cercetările sale pe acest subiect. El a fost chemat să ofere consultanţă şi să conferenţieze, în diverse sectoare de activitate, pe această temă. Rândurile următoare sunt articolele sale originale despre creativitate şi inovare.

Mă deconcertează niţel să mă văd în această situaţie, pentru că, în urmă cu zece sau cincisprezece ani, când am început să cercetez această problemă a creativităţii, ea era în întregime una teoretică, aparţinând

---

* *Sursă*: Prelegere susţinută de A.H. Maslow la Fort Belvoir, Vermont, în faţa reprezentanţilor Corpului de Geniu al Armatei Statelor Unite. Reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

domeniului academic şi profesoral. În ultimii câţiva ani, am fost uimit să mă văd căutat de industrii importante, despre care nu ştiu nimic, sau de organizaţii ca a dumneavoastră, a cărei activitate mărturisesc că eu n-o cunosc deloc, şi mărturisesc că nu prea mă simt la largul meu, la fel ca mulţi dintre colegii mei, din această pricină, pentru că nu sunt prea sigur cu ce anume, exact, v-aş putea fi de folos.

Nu sunt deloc sigur dacă munca pe care am desfăşurat-o eu, concluziile la care am ajuns şi ceea ce noi „ştim" despre creativitate astăzi se pretează la a fi folosite, în forma actuală, de către organizaţiile mari. Tot ce pot să prezint eu aici sunt esenţialmente paradoxuri, probleme şi enigme, iar în clipa de faţă nu prea ştiu cum vor fi ele rezolvate.

Managementul personalului creativ este fantastic de dificil şi de important. Cum anume vom rezolva această problemă nu prea ştiu să vă spun. Genul de persoane creative cu care am lucrat eu sunt oameni susceptibili să se vadă făcuţi praf şi pulbere într-o organizaţie? Susceptibili să le fie frică de acest lucru? Şi susceptibili în general să se ascundă într-un colţ sau ungher, ca să fie singuri? Locul „lupului singuratic" într-o organizaţie mare este o problemă majoră în societatea de azi.

Cum împăcăm revoluţionarul cu societatea stabilă? Oamenii pe care i-am studiat sunt esenţialmente revoluţionari, atât în sensul că întorc spatele lucrurilor care există deja, cât şi în acela de a nu fi mulţumiţi cu ce avem acum.

Pe parcursul ultimilor vreo zece ani, noi am descoperit că, în primul şi-n primul rând, sursele de creativitate de genul celor în care ar fi interesată o organizaţie mare, adică izvoarele pentru generarea unor idei cu adevărat noi, sunt în adâncurile naturii umane. Nici măcar nu avem încă un vocabular pentru aceasta,

care să fie foarte bun. Puteţi vorbi în termeni freudieni, dacă vreţi, adică puteţi vorbi despre inconştient. Sau, în termenii altui curent de gândire psihologică, aţi putea prefera să vorbiţi despre „sinele real". În orice caz însă, este vorba de un sine *mai profund*. Este mai profund într-un mod operaţional, în sensul că trebuie să sapi ca să-l descoperi. Aşa cum minereul stă în adâncuri, tot astfel şade şi sinele mai profund. E adânc îngropat. Trebuie să te străduieşti ca să ajungi la el, trecând de straturile de suprafaţă.

Majoritatea oamenilor n-au habar de această nouă frontieră. Nu doar că nu ştim, dar ne este şi frică să aflăm. Există rezistenţă la ideea de-a afla despre această nouă graniţă. Creativitatea primară vine din inconştient, sursa noii descoperiri, a noutăţii veritabile, a ideilor care se rup de ceea ce există în momentul de faţă. Creativitatea secundară este genul de productivitate demonstrat de nişte studii recente ale Annei Roe, care au scos la iveală un paradox la o serie întreagă de grupuri de oameni bine-cunoscuţi — oameni capabili, prolifici, funcţionali şi faimoşi. Într-un asemenea studiu, Anne Roe i-a cercetat pe toţi biologii cu statut de vedetă din Anuarul Oamenilor de Ştiinţă Americani; într-un altul, pe toţi paleontologii din ţară. Ea a descoperit că mulţi savanţi buni sunt, într-un anumit grad, ceea ce psihopatologul ar numi persoane destul de rigide, destul de scorţoase, oameni care se tem de inconştientul lor, în sensul despre care vorbeam. Şi s-ar putea chiar să ajungeţi la aceeaşi concluzie neobişnuită la care am ajuns şi eu, cum că ştiinţa poate fi definită ca o metodă prin care oamenii necreativi pot să creeze şi să descopere, muncind în paralel cu o mulţime de alţi oameni, ridicându-se pe umerii celor care au mers pe acelaşi drum înaintea lor, arătându-se precauţi şi atenţi. Pe aceasta eu o voi

denumi ştiinţă secundară şi, aşa cum arătam mai devreme, creativitate secundară.

Aplecarea creatoare primară care vine din inconştient probabil că este o moştenire cu care se naşte orice fiinţă omenească. O trăsătură comună şi universală. Cu siguranţă o găsim la toţi copiii sănătoşi. Este genul de creativitate pe care a avut-o orice copil sănătos şi pe care cei mai mulţi oameni o pierd, apoi, pe măsură ce cresc. Dacă sapi în straturile inconştiente ale personalităţii, într-un mod psihoterapeutic, o vei găsi acolo. Cu toţii am avut probabil experienţa de a putea fi mai creativi în vis decât în viaţa de toate zilele. Mai spirituali, mai îndrăzneţi, mai originali şi mai deştepţi. Odată îndepărtate mecanismele de control, reprimările, reacţiile defensive, găsim în general mai multă creativitate decât se vede cu ochiul liber. Concluzia universală a psihanaliştilor este că ne putem aştepta ca, în mod normal, psihoterapia generală să elibereze o creativitate care nu se manifesta deloc înainte să aibă loc demersul psihoterapeutic. Va fi un lucru greu de dovedit, dar aceasta este impresia pe care o au cu toţii. O putem numi opinie avizată, dacă vreţi. Psihoterapia poate să-i ajute pe oamenii cărora le-ar plăcea să scrie, dar întâmpină un blocaj. Îi poate ajuta să-l îndepărteze, să-l depăşească şi să înceapă iar să scrie. Coborârea în străfundul acestor straturi psihice mai profunde, de regulă refulate, va elibera o însuşire înnăscută comună — un lucru pe care cu toţii l-am avut — şi care s-a pierdut.

O anume formă de nevroză din care putem afla foarte multe lucruri pentru rezolvarea acestei probleme este nevroza obsesiv-compulsivă.

Oamenii aceştia rigizi şi încordaţi sunt indivizi care nu prea ştiu să se joace. Ei încearcă să-şi controleze afectele, ceea ce îi face să pară mai degrabă reci şi

înghețați, în cazul extrem. Sunt tensionați; sunt contractați. Aceştia sunt oamenii care, într-o stare normală, au în general tendința să se arate foarte ordonați, foarte preciși, foarte punctuali, foarte sistematici şi foarte controlați. Sunt nişte contabili excelenți, de exemplu, şi aşa mai departe. În termeni psihodinamici, aceşti oameni pot fi caracterizați pe scurt ca fiind „puternic scindați", eventual mai net divizați decât majoritatea indivizilor din restul populației, între ceea ce conştientizează, ceea ce ştiu despre ei înşişi, pe de o parte, şi ceea ce le rămâne ascuns, ceea ce este inconştient şi refulat. Pe măsură ce aflăm mai multe despre oamenii de acest fel şi despre motivele refulărilor, constatăm şi că motivele respective sunt valabile pentru noi toți, într-un grad mai scăzut. Din nou, am aflat din cazul extrem câte ceva despre medie şi despre ceea ce este mai aproape de normal. Aceşti oameni *trebuie* să fie aşa cum sunt. Nu au altă variantă. Nu au de ales. Singurul mod în care o persoană de acest fel poate ajunge la siguranță, ordine, securitate, lipsă de anxietate, este prin intermediul grijii metodice, al previzibilității, al controlului permanent şi al stăpânirii. Pentru ea, aceste deziderate devin posibile prin metodele pomenite. „Noul" reprezintă o amenințare pentru individul de acest fel; dar lui nu i se poate întâmpla nimic nou, dacă totul poate fi aşezat într-o ordine conform experienței anterioare, dacă poate fi înghețată curgerea lumii, dacă individul se preface că nimic nu s-a schimbat. Dacă el poate purcede spre viitor servindu-se de legități şi reguli „îndelung probate", de obişnuințe şi moduri de ajustare care au adus rezultatele scontate în trecut, şi pe care el va insista să le aplice în viitor, dacă el face toate acestea, atunci se simte în siguranță şi nu e bântuit de angoasă.

De ce trebuie să facă asta? De ce anume se teme? Răspunsul specialistului în psihodinamică este acela că,

în termeni foarte generali, se teme de propriile afecte, de imboldurile sale instinctuale cele mai profunde sau de sinele său cel mai profund, pe care el îl refulează cu disperare. *Trebuie* să facă aşa! Altfel, simte că va înnebuni! Această dramă interioară având ca personaje frica şi instinctul de apărare se petrece doar în sânul său, dar individul are tendinţa s-o generalizeze şi s-o proiecteze în afară; iar atunci, va fi înclinat să privească întreaga lume în această manieră. Ceea ce se luptă el să îndepărteze sunt de fapt pericolele dinlăuntrul lui. Oricărui lucru din lumea exterioară care îi aminteşte de pericolele interioare el i se opune. El se opune propriilor imbolduri spre dezordine, devenind exagerat de ordonat. Iar dezordinea din lume îl face să se simtă ameninţat pentru că-i reaminteşte sau îl ameninţă cu această revoluţie dinspre reprimat, dinspre interior. Orice lucru care pune în pericol acest control; orice lucru care fie îi întăreşte impulsurile ascunse, pentru el primejdioase, fie îi slăbeşte zidurile de apărare, îl va înfricoşa şi va reprezenta o ameninţare pentru individul de acest gen.

Multe se pierd în acest proces. Un asemenea om poate ajunge la un soi de echilibru. Un asemenea om poate să-şi trăiască viaţa fără să aibă o cădere nervoasă. El poate, printr-un efort disperat, să ţină lucrurile sub control. Bună parte din energia lui se consumă cu acest efort, deci va fi înclinat să se surmeneze pur şi simplu controlându-se permanent. Dar poate face faţă. Se poate descurca, protejându-se de porţiunile periculoase ale inconştientului său, de sinele său inconştient sau real, pe care a fost învăţat să-l privească drept periculos. Tot ce este inconştient trebuie ţinut în afara zidurilor de apărare. Există o poveste cu un tiran din vechime, care pusese să fie prins un om care îl insultase. Ştiind că insul cu pricina se ascunsese undeva între zidurile unui

oraş, a dat ordin să fie ucişi toţi locuitorii acelei cetăţi, doar ca să fie sigur că acea unică persoană nu va scăpa de acolo. Individul obsesiv-compulsiv face şi el ceva asemănător. El ucide şi ţine între ziduri tot ce este inconştient, pentru a avea siguranţa că porţiunile periculoase ale inconştientului nu ies afară.

Din acest inconştient, din acest sine mai profund, din această parte a noastră de care ne temem în general şi pe care încercăm s-o ţinem sub control, vine capacitatea de a ne juca, de a ne bucura, de a fantasma, de a râde, de a hoinări cu mintea, de a fi spontani. Şi, lucrul cel mai important pentru noi, tot de aici vine şi creativitatea, un soi de joacă intelectuală, un soi de îngăduinţă de a fi noi înşine, de a avea fantezii, de a ne dezlănţui şi a ne purta nebuneşte, în intimitatea noastră. (Orice idee cu adevărat inedită pare nebunească, la început.) Individul obsesiv-compulsiv renunţă la creativitatea lui primară. El renunţă la posibilităţile de a fi artistic. El renunţă la poezia lui. El renunţă la imaginaţia lui. El îşi îneacă de bunăvoie tot ce e copilăros în el, toată naivitatea sănătoasă. Mai departe, acest lucru e valabil nu doar la nevrotic, ci şi la ceea ce noi numim „bună ajustare", descrisă de Ross Mooney ca fiind capacitatea de a te adapta la harnaşamentul potrivit, adică de a te descurca bine în existenţa cotidiană, de a folosi bunul-simţ practic, de a fi realist şi matur, de a-ţi asuma răspunderi. Anumite aspecte ale acestor ajustări presupun să întorci spatele ameninţărilor la adresa adaptării. Aceste eforturi dinamice de a face pace cu lumea şi cu necesităţile simţului practic, cu necesităţile realităţilor materiale, biologice şi sociale, sunt în general cu preţul renunţării la o parte din sinele nostru profund. Pentru cazul nostru, nu e chiar atât de dramatic ca în cazul extrem pe care l-am descris. Devine însă din ce în ce mai evident că ceea ce noi numim ajustare normală adultă presupune

refuzul a ceea ce ne-ar ameninţa şi pe noi. Şi ceea ce ne ameninţă realmente şi pe noi sunt moliciunea, fantezia, emoţia, „copilăroşenia". La bărbaţii creativi (dar şi la cei necreativi), este teama îngrozitoare de orice lucru pe care individul însuşi l-ar numi „feminitate", „caracter feminin", etichetat de noi imediat drept „homosexual". Dacă a fost crescut într-un mediu dur, „feminin" înseamnă pentru acel cineva care pune eticheta practic orice lucru care este creativ: imaginaţie, fantezie, culoare, poezie, muzică, tandreţe, să tânjeşti, să fii romantic. În general, acestea sunt separate prin ziduri, drept primejdioase pentru imaginea proprie despre propria masculinitate. Tot ce poate fi numit „slab", „bicisnic", „delicat" tinde să fie refulat în cadrul ajustării masculine adulte normale. Şi mult lucruri sunt etichetate ca ţinând de slăbiciune, fără a fi nicidecum aşa.

Aceste procese inconştiente pot fi împărţite în două categorii: „procese primare" şi „procese secundare".

Procesele primare, procesele inconştiente ale psihicului, ale perceperii lumii şi ale gândirii, sunt foarte, foarte diferite de legile bunului-simţ practic, ale logicii cuminţi, de ceea ce psihanalistul numeşte „procesele secundare" în care ne arătăm logici, raţionali şi realişti. Atunci când „procesele secundare" sunt separate printr-un zid de procesele primare, ambele au de suferit. La extremă, izolarea printr-un zid sau disocierea totală a logicii, raţionalităţii şi simţului practic de straturile mai profunde ale personalităţii produce individul obsesiv-compulsiv, individul raţional în mod compulsiv, individul care nu poate să trăiască în lumea afectelor şi care nu ştie dacă e îndrăgostit sau nu fiindcă dragostea e ilogică, individul care nu-şi poate îngădui nici măcar să râdă prea des, fiindcă nici râsul nu c logic, raţional, de bun-simţ. Atunci când apare un zid despărţitor, atunci când personalitatea este divizată,

avem o raţionalitate bolnavă şi, de asemenea, un proces primar bolnav. Procesele secundare, izolate şi dihotomizate, pot fi considerate în mare ca o organizare născută din spaime şi frustrări. E vorba despre un sistem de apărare, alcătuit din refulări şi comenzi de control, din încercări de liniştire şi negocieri dibace, pe ascuns, cu o lume materială şi socială generatoare de pericole şi frustrări, dar care este unica sursă de satisfacere a trebuinţelor noastre şi care ne face să plătim scump orice satisfacţie am obţine de la ea. Un asemenea conştient bolnav, un asemenea eu sau sine conştient bolnav, devine conştient numai de ceea ce percepe a fi legile naturii şi ale societăţii, şi numai pe acestea le respectă în modul său de viaţă. Aceasta este orbire. Individul obsesiv-compulsiv nu doar că pierde multe din plăcerile existenţei, dar devine şi orb în plan cognitiv la multe lucruri din propria-i persoană, din ceilalţi oameni şi chiar din natură. La multe rămâne, prin firea sa, orb, chiar şi ca om de ştiinţă. Oamenii de acest fel *pot* obţine realizarea unor lucruri, dar *cu ce preţ* pentru propria persoană? (Pentru că ei nu sunt nişte oameni fericiţi.) Şi, în al doilea rând, ce fel de lucruri realizează ei? Chiar merită efortul de a fi realizate?

Unul din foştii mei profesori de la facultate era genul de persoană care păstra orice, punea deoparte toate lucrurile. Toate ziarele pe care le citise vreodată erau legate pe săptămâni. Fiecare săptămână era legată cu o sforicică roşie; toate ziarele dintr-o lună era legate cu o aţă galbenă. Lua zilnic un mic dejun regulat: lunea cu suc de portocale, marţea cu păsat din cereale, miercurea cu prune uscate şi aşa mai departe. Ferească Dumnezeu ca soţia lui să încurce zilele şi să-i dea prune lunea! El păstra toate lamele vechi de bărbierit, pe care le împacheta frumos, cu etichetă. Când a venit prima oară în propriul laborator, a pus etichete peste tot. Punea să

fie organizate toate lucrurile, apoi lipea o hârtiuţă pe fiecare. Pierdea ceasuri întregi încercând să pună o etichetă pe o eprubetă prea mică pentru aşa ceva. Capacul pianului din laboratorul său avea eticheta „Pian". Soiul acesta de om chiar are necazuri. El este în sine extrem de nefericit. Genul de lucruri pe care le făcea insul respectiv sunt pertinente pentru întrebarea pe care am ridicat-o mai sus. Oamenii aceştia obţin rezolvarea unor lucruri, dar a ce fel de lucruri? Merită ele efortul? Uneori da, alteori nu. Mulţi dintre savanţii noştri sunt de acest tip. În munca de acest gen, o asemenea fire *scormonitoare* poate fi foarte, foarte folositoare. Un asemenea om poate petrece doisprezece ani *scormonind* microdisecţia nucleului unui organism monocelular. E nevoie de genul acesta de răbdare, perseverenţă, încăpăţânare şi „nevoie de a şti" pe care toţi oamenii o posedă. Cel mai adesea, societatea se poate folosi de persoanele de acest fel.

Procesele primare, aşadar, în acest sens dihotomizat şi separat, privit cu spaimă, înseamnă o stare maladivă. Dar *nu trebuie* neapărat să fie maladivă. În fond şi la urma urmei, toţi privim lumea prin lentila dorinţelor noastre, a fricilor şi a satisfacţiilor. Un copil chiar foarte mic se uită la lume, la sine însuşi şi la alţi oameni. Acest proces este logic, în sensul de a nu avea niciun concept negativ, niciun fel de contradicţii, de identităţi separate, de entităţi opuse, de excluderi reciproce. Aristotel nu există pentru procesul primar, care este independent de vreo putere de control, de tabuuri, disciplină, inhibiţii, întârzieri, calcule de posibilitate sau imposibilitate. Nu are nicio legătură cu timpul şi spaţiul sau cu succesiunea, cauzalitatea, ordinea, sau cu legităţile lumii materiale. Aceasta este o lume mult diferită de cea materială. Atunci când se vede pus în situaţia de a se deghiza, în faţa conştiinţei lucide, pentru a face lucrurile

mai puţin ameninţătoare, inconştientul poate să condenseze mai multe obiecte într-unul singur, ca în vis. Poate să transfere afectele de la obiectele lor adevărate spre altele, complet inofensive. Poate să ascundă adevăratul înţeles, prin simbolizare. Poate fi atotputernic, ubicuu, atotştiutor. Tot ce am spus e valabil în cazul visului. N-are nicio legătură cu acţiunea. În vis, inconştientul poate face lucrurile să se rezolve fără ca noi să intervenim, fără să schiţăm niciun gest, pur şi simplu prin fantasmare. Pentru majoritatea oamenilor acest proces primar este preverbal, foarte concret, mai aproape de experienţa senzorială şi, de regulă, vizuală. Este prevalorizant, premoral, preetic, precultural. Este anterior binelui şi răului. La majoritatea oamenilor civilizaţi, *tocmai pentru că a fost separat* prin această dihotomizare, are tendinţa să fie copilăros, imatur, nebunesc, periculos, înfricoşător. Persoana care a suprimat complet procesele primare, a izolat total inconştientul, este bolnavă în acest mod particular pe care l-am descris.

Individul la care procesele secundare ale controlului, raţiunii, ordinii şi logicii s-au năruit complet este schizofrenic. Şi el este un om foarte, foarte bolnav.

Individul sănătos, mai ales individul sănătos care creează, a reuşit cumva o fuziune şi o sinteză între procesele primare şi cele secundare; între conştient şi inconştient; între sinele de profunzime şi sinele conştient. Şi reuşeşte s-o facă într-un mod plin de graţie şi productiv. Acest lucru *este posibil*, cu toate că nu-l întâlnim foarte des. Cu siguranţă este posibil să ajutăm acest proces prin psihoterapie; psihoterapia de profunzime şi de lungă durată poate fi încă şi mai eficace. În această fuziune, atât procesele primare iau parte la cele secundare, cât şi reciproca, după care îşi schimbă caracterul. Inconştientul nu mai devine

înfricoşător. Acesta este individul care poate trăi cu inconştientul său; poate trăi, să zicem, cu naivitatea lui copilăroasă, cu fantasmele lui, cu imaginaţia, cu împlinirea dorinţelor, cu feminitatea, cu însuşirea lui poetică şi trăsătura nebunească. Ca să citäm un psihanalist, el este individul „care poate să regreseze în slujba Eului". E vorba despre o regresie *voită*. Aceasta este persoana care dispune de acest gen de creativitate, putând fi folosită oricând, şi cred că ea e cea care ne interesează pe noi.

Tipul obsesiv-compulsiv despre care vorbeam mai înainte, în situaţia extremă, *nu poate* să se joace. Nu se poate destinde. Un astfel de om înclină să evite petrecerile, pentru că el e extrem de raţional, iar la petreceri se presupune că lumea se mai şi prosteşte un pic. El se teme să ia lucrurile mai uşor, pentru că, atunci, stăpânirea sa de sine se destinde prea mult; din punctul lui de vedere, acesta este un mare pericol. El trebuie să deţină controlul tot timpul. O asemenea persoană ar fi probabil un subiect groaznic pentru hipnoză. Probabil că i-ar fi frică să fie anesteziată şi, în general, s-ar teme de orice alt gen de pierdere a conştiinţei. Aceştia sunt oamenii care încearcă să rămână demni, ordonaţi, conştienţi, raţionali la o petrecere, unde nu aşa trebuie să fii. Persoana care se simte suficient de confortabil cu propriul inconştient este capabilă să se lase niţel în voia curentului — să fie nebună, în acest sens special, al atmosferei de petrecere; să se prostească, să participe de bunăvoie la o farsă şi chiar să-i facă plăcere; şi să se simtă bine într-o postură ţăcănită, măcar pentru o vreme — „în slujba propriului eu", cum a spus psihanalistul. E ca o regresie conştientă şi voluntară — în loc de-a încerca să fii demn şi controlat tot timpul.

Psihoterapia, autoterapia, autocunoaşterea reprezintă un proces dificil, pentru că, aşa cum stau

lucrurile acum la cei mai mulţi dintre noi, conştientul şi inconştientul sunt separate printr-un zid unul de celălalt. Cum faci pentru ca aceste două lumi, cea a psihicului şi cea a realităţii, să se simtă confortabil una cu cealaltă? În general, procesul psihoterapiei este o chestiune de confruntare lentă, gradată, asistată de un specialist, cu straturile cele mai de sus ale inconştientului. Ele sunt expuse vederii, tolerate şi asimilate. Ele se dovedesc a nu fi, la urma urmei, chiar atât de primejdioase, chiar atât de îngrozitoare. Pe urmă vine stratul următor, apoi următorul. În acest proces, individul este determinat să înfrunte ceva de care se teme cumplit, iar atunci când chiar se confruntă cu acel ceva, descoperă că, de fapt, de la bun început n-avea de ce să se teamă. I-a fost frică de acel ceva pentru că îl privea prin ochii copilului de altădată — ceea ce este o interpretare greşită, o răstălmăcire copilărească. Lucrul de care copilului îi era frică şi pe care adultul îl refula depăşea puterea de înţelegere a raţionalităţii dobândite prin experienţa procesului de creştere şi maturizare. El rămâne acolo, refulat, până ce este tras cu forţa afară prin intermediul unui proces specializat. Conştientul trebuie să devină suficient de puternic pentru a îndrăzni să se împrietenească cu duşmanul.

Putem face o paralelă elocventă cu relaţiile dintre bărbaţi şi femei de-a lungul istoriei. Bărbaţilor le-a fost teamă de femei şi, ca urmare, le-au dominat, inconştient, cam din aceleaşi motive pentru care le-a fost frică de procesele lor primare. Specialiştii în psihodinamică sunt înclinaţi să creadă că, în mare parte, raporturile bărbaţilor cu femeile sunt determinate de faptul că femeile le reamintesc bărbaţilor de propriul inconştient, adică de feminitatea lor proprie, de slăbiciunea şi tandreţea lor. Şi, ca atare, lupta cu femeile, încercarea de-a le fi stăpâni sau de-a le

minimaliza, a fost parte din acest efort de a *controla* forţele inconştiente care sunt prezente în interiorul nostru al tuturor. Între stăpânul înfricoşat şi sclava resentimentară nu-i posibil să fie dragoste adevărată. Doar pe măsură ce bărbaţii devin puternici, încrezători în forţele proprii şi integraţi, pot să tolereze şi finalmente să se bucure de existenţa femeilor aflate în proces de autoactualizare, femei care sunt fiinţe umane complete. Dar niciun bărbat nu se poate împlini pe sine fără o asemenea femeie, în principiu. Ca urmare, bărbaţii puternici şi femeile puternice sunt condiţia fiecăruia pentru celălalt. Niciunul nu poate exista fără celălalt. Ei îşi sunt cauza mutuală. Femeile cresc bărbaţi şi bărbaţii cresc femei. Ei îşi sunt răsplata reciprocă. Dacă eşti un bărbat îndeajuns de bun, acesta este genul de femeie cu care te vei alege şi acesta este genul de femeie pe care o vei merita. În consecinţă, ca să revenim la paralela noastră, procesele primare sănătoase şi procesele secundare sănătoase, adică fantezia sănătoasă şi raţionalitatea sănătoasă, au nevoie unele de celelalte, ca să se contopească într-o adevărată integrare.

Cronologic vorbind, cunoştinţele noastre despre procesele primare au fost obţinute mai întâi din studiul asupra viselor, a fantasmelor şi a proceselor nevrotice, iar ulterior din cel al proceselor psihotice, demente. Puţin câte puţin, această cunoaştere s-a văzut eliberată de nuanţa iniţială de patologie, iraţionalitate, imaturitate şi primitivism, în sensul negativ al termenilor. Abia de curând am devenit pe deplin conştienţi, prin studiile pe care le-am desfăşurat pe tema oamenilor sănătoşi, a procesului creativ, a jocului, a percepţiei estetice, a semnificaţiei iubirii sănătoase, a dezvoltării şi a devenirii sănătoase, a educaţiei sănătoase, că fiecare fiinţă umană este în acelaşi timp poet şi inginer, în acelaşi timp raţională şi iraţională, în

acelaşi timp masculină şi feminină, în acelaşi timp aparţinând lumii psihice şi lumii naturale. Doar pas cu pas am aflat că pierdem, prin încercarea zilnică de a fi *exclusiv şi pur* raţionali, *exclusiv* „ştiinţifici", *exclusiv* logici, *exclusiv* cu picioarele pe pământ, *exclusiv* practici, *exclusiv* responsabili. Persoana integrată, fiinţa umană complet evoluată, persoana complet maturizată trebuie să-şi fie disponibilă la amândouă aceste niveluri, simultan. A devenit acum anacronic să stigmatizăm această latură inconştientă a naturii umane drept bolnavă, mai degrabă decât sănătoasă. În modul acesta a gândit Freud despre ea, iniţial, dar noi vedem acum că lucrurile stau altfel. Vedem că sănătatea totală înseamnă să fii disponibil ţie însuţi la toate nivelurile. Nu mai putem numi această latură „rea", mai degrabă decât „bună", mai degrabă inferioară decât superioară, mai degrabă egoistă decât neegoistă, mai degrabă animalică decât omenească. În toată istoria omenirii, în istoria civilizaţiei occidentale şi mai ales în istoria creştinătăţii, a existat tendinţa spre această dihotomie. Nu ne mai putem dihotomiza în om al cavernelor şi om civilizat, în diavol şi sfânt. Putem acum s-o vedem ca pe o dihotomie neîndreptăţită, ca pe un „ori aşa, ori aşa" ilegitim, în care prin chiar procesul de divizare şi disociere antagonică, noi înşine creăm un „ori aşa" bolnav şi un „ori aşa" de asemenea bolnav, adică un conştient patologic şi un inconştient patologic,
o raţionalitate bolnavă şi nişte impulsuri bolnave.

Odată depăşită şi rezolvată această dihotomie, odată ce putem să le aşezăm pe acestea în unitatea în care ele există iniţial, spre exemplu la copilul sănătos, la adultul sănătos sau la oamenii deosebit de creativi, putem să ne dăm seama că dihotomizarea sau divizarea constituie prin sine un proces patologic. După care începe să fie posibil ca războiul tău civil să ia sfârşit. Exact acest lucru

se întâmplă la oamenii autoactualizatori, la oamenii sănătoşi psihologic. *Exact* acest lucru îl găsim la asemenea oameni. Atunci când selectăm din populaţia generală segmentul de unu la sută al celor mai sănătoşi oameni, aceştia au fost capabili pe parcursul vieţii lor, uneori beneficiind de avantajul psihoterapiei, alteori nu, să pună laolaltă aceste două lumi şi să trăiască în amândouă fără dificultăţi. Eu am descris persoana sănătoasă ca având o „copilăroşenie" sănătoasă. E greu de explicat în cuvinte, pentru că, în mod obişnuit, cuvântul „copilăros" înseamnă tocmai opusul maturităţii. Fiinţele umane cele mai mature sunt şi copilăroase. Ceea ce sună ca o contradicţie în termeni, deşi nu este, de fapt. Oamenii cei mai maturi sunt cei care pot să se bucure cel mai mult, să se distreze cel mai bine. Aceştia sunt oamenii care pot să regreseze după pofta inimii, care pot deveni copilăroşi, care pot să se joace cu copiii şi să fie apropiaţi de ei. Nu e deloc întâmplător că, în general, copiii tind să-i simpatizeze şi să se înţeleagă bine cu ei. Ei pot să regreseze la acest nivel. Regresia involuntară este, firește, un lucru foarte periculos. Regresia voluntară, însă, pare să fie o caracteristică a oamenilor foarte sănătoşi.

Acum, în privinţa sugestiilor practice pentru realizarea acestei fuziuni, nu prea ştiu ce să spun. Unica metodă realmente fezabilă de care am cunoştinţă, în practica uzuală, pentru a realiza această contopire în interiorul persoanei, este psihoterapia. Ceea ce cu siguranţă nu este o sugestie uşor de pus în practică sau măcar bine-venită. Există, bineînţeles, posibilităţi de autoanaliză şi autoterapie. Orice metodă care duce la creşterea autocunoaşterii în profunzime ar trebui, în principiu, să ducă la creşterea creativităţii personale, prin faptul că face să fie disponibile aceste surse de fantezie, de joc cu ideile, de a fi capabil să te lansezi

într-o călătorie departe de lume şi în zbor peste pământ; să te desprinzi de simţul practic raţional. A fi raţional şi cu picioarele pe pământ înseamnă să trăieşti în lume aşa cum este ea astăzi, dar oamenii creativi sunt oameni care nu vor lumea aşa cum este ea astăzi, ci vor să creeze altă lume. Şi, ca să poată face acest lucru, ei trebuie să fie capabili să se desprindă de pe faţa pământului, să-şi imagineze, să fantazeze şi chiar să fie nebuni şi trăzniţi. Sugestia pe care eu o am de făcut, sugestia practică pentru voi, managerii de personal creativ, este pur şi simplu să staţi la pândă şi să-i descoperiţi pe aceşti oameni creativi, căci ei există deja, după care să-i culegeţi din zbor şi să nu-i mai lăsaţi să plece.

Cred că am reuşit să fiu de folos unei companii făcând această recomandare. Am încercat să le explic celor din compania respectivă cam cum arată oamenii cu creativitate primară. Ei sunt tocmai cei care fac necazuri într-o organizaţie, de obicei. Am întocmit o listă cu câteva din trăsăturile lor, garantate să dea naştere la probleme. Creativii primari tind să fie neconvenţionali; niţel cam ciudaţi; nerealişti; adeseori se spune despre ei că sunt indisciplinaţi; câteodată inexacţi şi neriguroşi, adică nu fac lucrurile „ca la carte". În general, colegii lor mai compulsivi îi vor trata drept copilăroşi, iresponsabili, nestăpâniţi, nebuni, speculativi, lipsiţi de spirit critic, dezordonaţi, emoţionali. Sună ca descrierea unui vagabond, a unui ins boem sau excentric. Şi ar trebui subliniat, bănuiesc, că în fazele de început ale creativităţii, trebuie să fii un pierde-vară, trebuie să fii un boem, trebuie să fii nebun. Oamenii care s-au bucurat deja de succes fiind creativi şi-au dat drumul la imaginaţie, au lăsat ideile să-i asalteze liber, fără oprelişti, în faza iniţială. Ei îşi dau voie să se arate complet lipsiţi de spirit critic. Permit oricărui fel de idee, oricât de trăznită, să le bântuie prin cap. Şi, într-un puseu

formidabil de emoţie şi entuziasm, mâzgălesc pe hârtie poemul, formula, soluţia matematică, teoria fundamentală sau bazele unui experiment. Apoi, şi numai apoi, trec la nivelul secundar al creativităţii, adică devin mai raţionali, mai controlaţi şi mai critici. Dacă încerci să fii raţional şi controlat, ordonat în această primă etapă a procesului, nu vei ajunge niciodată la deznodământul creativ. Iar tehnica brainstormingului, din câte-mi amintesc eu despre teorie, constă fix din acest lucru: să nu te arăţi critic, să-ţi dai voie să te joci cu ideile, să faci asociaţii libere de idei, să le laşi să iasă şi să se adune pe masă, din belşug, şi abia apoi, ulterior, să arunci la coş ideile care sunt proaste ori inutile şi să le păstrezi pe cele bune. Dacă ţi-e teamă să nu faci genul acesta de greşeală prostească, atunci nu vei avea parte nici de vreo idee genială.

Soiul acesta de comportare boemă nu trebuie neapărat să fie uniformă sau neîntreruptă. Mă refer la oamenii care sunt în stare să fie aşa *atunci când vor ei să fie* (regresia în slujba Eului; regresia voluntară, nebunia voluntară; intrarea voită în inconştient). Fix aceiaşi oameni pot după aceea să-şi pună la loc haina şi cravata şi să devină oameni mari, raţionali, cu bun-simţ practic, ordonaţi etc., şi să examineze cu un ochi critic ceea ce tot ei au produs, într-un puseu extraordinar de entuziasm şi fervoare creativă. Apoi s-ar putea să spună, câteodată, „Ce bine a fost, în timp ce se năştea, dar nu-i bună de nimic!“, şi să arunce ideea la gunoi. O persoană cu adevărat integrată poate fi în acelaşi timp primar şi secundar creativă; atât copilăroasă, cât şi matură. Ea poate să regreseze şi apoi să se întoarcă la realitate, devenind atunci mai controlată şi mai critică în reacţia pe care o are.

Menţionez că toate acestea au fost de folos unei companii sau, cel puţin, unui ins anume din companie,

care răspundea de personalul creativ, pentru că el concediase tocmai genul acesta de persoană. El pusese un extraordinar de mare accent pe respectarea ordinelor primite şi pe buna capacitate de adaptare la organizaţie.

Nu ştiu cum va pune cap la cap un manager de organizaţie toate aceste lucruri. Nu ştiu ce s-ar putea întâmpla cu moralul oamenilor. Nu e problema mea. Nu ştiu cum ar putea fi folosite asemenea caracteristici în sânul unei organizaţii care trebuie să facă o muncă ordonată după ce se naşte ideea. Ideea nu este decât începutul, într-un foarte complex proces de rezolvare. Iată o problemă de care ne vom ocupa, în această ţară, mai mult decât în oricare alt loc de pe pământ, cred eu, pe parcursul următorului deceniu. Trebuie s-o recunoaştem deschis. Sume enorme de bani sunt acum băgate în cercetare-dezvoltare. Managementul personalului creativ devine o nouă problemă.

Normele de procedură care au adus bune rezultate în organizaţiile mari au categoric nevoie să fie modificate şi revizuite, într-un fel sau altul. Va trebui să găsim o modalitate de a le permite oamenilor să fie individualişti în interiorul unei organizaţii. Va trebui să fie un gen practic de rezolvare a problemei, pur şi simplu încercând asta, încercând-o pe cealaltă, încercând o a treia variantă, pentru a ajunge în final la un soi de concluzie empirică. Ar fi de mare ajutor să putem depista aceste caracteristici, nu doar ale nebuniei, ci şi ale creativităţii. (Apropo, nu vreau să dau o recomandare de bună purtare pentru toţi cei care se comportă aşa. Unii chiar *sunt* nebuni.) Acum trebuie să învăţăm să facem şi distincţii. E o chestiune de-a învăţa să-i respectăm pe oamenii de acest fel sau măcar să-i privim cu o minte deschisă, şi de-a încerca să-i ajutăm cumva să se integreze în societate. De regulă, azi, asemenea oameni sunt nişte lupi singuratici. Îi veţi găsi, cred, mai

mult în mediul academic, decât în organizaţii sau corporaţii de mari dimensiuni. Ei au tendinţa să se simtă mai confortabil într-o universitate pentru că acolo li se permite să fie cât de nebuni doresc. Toată lumea se aşteaptă ca profesorii universitari să fie cam ţicniţi, oricum, şi nimeni nu consideră că ar conta prea mult. Ei nu dau socoteală nimănui, decât, eventual, pentru felul în care predau. Dar profesorul de facultate are de obicei timp destul la dispoziţie să urce în pod sau să coboare la subsol şi să viseze la tot felul de lucruri, indiferent dacă sunt practice sau nu. Într-o organizaţie trebuie să produci, de obicei. Nu ştiu cum aţi putea pune laolaltă toate aceste necesităţi, în situaţia voastră. E ca într-o istorioară pe care am auzit-o recent. Doi psihanalişti se întâlnesc la o petrecere. Unul dintre ei se apropie de celălalt şi-i trage pe neaşteptate o palmă. Cel pălmuit rămâne interzis câteva clipe, după care ridică din umeri şi zice: „Asta e problema *lui*".

NEVOIA DE OAMENI CREATIVI*

Ritmul accelerat cu care se acumulează noile fapte ştiinţifice, noile invenţii, bogăţia sporită aduce azi în faţa oricărei fiinţe umane o situaţie diferită de tot ce s-a întâmplat înainte. Trebuie să dezvoltăm oameni care să fie capabili să facă faţă intrării rapide în desuetudine a oricărui nou produs, al oricărui nou mod de a proceda. Ei trebuie să fie oameni care să nu se opună schimbării, ci s-o anticipeze şi să se bucure de ea.

Întrebarea este: pe cine interesează creativitatea? Iar răspunsul meu este că, practic, pe toată lumea. Interesul acesta nu se mai limitează doar la psihologi şi psihiatri. Acum a devenit şi o chestiune de politică internă şi internaţională. Oamenii în general, dar în special militarii, politicienii şi patrioţii preocupaţi, cu toţii

---

* *Sursă*: Material (nedatat) din arhiva lui A.H. Maslow, reprodus cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

trebuie să ajungă curând să asume starea de fapt: există un impas militar şi se pare că va continua să existe. Funcţia armatei din ziua de azi este esenţialmente să preîntâmpine războiul, şi nu să meargă la război. Prin urmare, lupta continuă dintre marile sisteme politice, adică Războiul Rece, va continua să fie purtată, dar într-un mod care n-are a face cu armele convenţionale. Va fi învingător sistemul care va atrage alte popoare neutre. Care dintre ele produce un tip mai bun de individ, mai fratern, mai iubitor de pace, mai puţin lacom, mai uşor de iubit, mai demn de respect? Cine îi va atrage pe africani, pe asiatici? Şi aşa mai departe.

În general deci, persoana mai sănătoasă psihic (sau mai înalt evoluată) este o necesitate politică. Ea trebuie să fie o persoană care nu provoacă ură, o persoană care se poate înţelege şi se poate arăta prietenoasă, profund prietenoasă, cu oricine, inclusiv cu africani şi asiatici, care nu pregetă deloc să sesizeze orice urmă de condescendenţă, de prejudecată sau de ură. Cu siguranţă una dintre caracteristicile necesare ale cetăţeanului ţării care va conduce şi va câştiga înfruntarea este ca acesta să nu aibă prejudecăţi rasiale. El trebuie să aibă sentimente frăţeşti, trebuie să simtă nevoia să ajute, trebuie să fie un lider demn de încredere, şi nu un om care să inspire neîncredere. Pe termen lung, el nu trebuie să fie autoritar, nici sadic etc.

NECESITĂŢI UNIVERSALE

Dar în plus de aceasta, mai există o necesitate, poate chiar mai urgentă, a oricărui sistem politic, social şi economic care se vrea viabil, şi anume aceea de a produce oameni mai creativi. Acesta este acelaşi gen de

considerent care cântăreşte atât de greu în faţa marilor noastre industrii, pentru că toate sunt perfect conştiente de riscul uzurii morale. Ele sunt cu toatele conştiente că, oricât de bogate şi de prospere ar fi în acest moment, mâine dimineaţă se pot trezi că a fost inventat un nou produs care să le facă să devină depăşite. Ce se va întâmpla cu industria automobilelor, dacă vine cineva cu o tehnică ieftină de deplasare personală, care s-ar vinde la jumătate din preţul unei maşini? Ca urmare, orice corporaţie bogată care-şi poate permite bagă un procentaj foarte mare din încasări înapoi în cercetarea-dezvoltarea de *noi* produse, precum şi în îmbunătăţirea celor mai vechi. Paralela pe scena internaţională este cursa înarmărilor. Perfect adevărat că există acum un echilibru atent studiat între armamentul de descurajare şi bombe plus bombardiere etc. Dar cum ar fi dacă la anul s-ar întâmpla ceva de genul a ceea ce s-a întâmplat când americanii au inventat bomba atomică?

Prin urmare, există acum şi un efort enorm de cercetare-dezvoltare care se desfăşoară la capitolul cheltuielilor militare sau de apărare ale tuturor ţărilor mari. Fiecare trebuie să încerce să descopere prima acea nouă armă care va face „depăşite" toate armele din prezent. Eu cred că liderii marilor puteri încep să-şi dea seama, treptat, că oamenii capabili să facă asemenea descoperiri sunt specia aceea ciudată în faţa căreia s-au arătat reflex antagonişti, adică persoanele creative. Acum, va trebui ca ei să înveţe despre managementul personalului creativ, selecţia timpurie a persoanelor creative, educarea şi protejarea persoanelor creative şi aşa mai departe.

În esenţă, tocmai de aceea cred eu că mult mai mulţi lideri de azi sunt interesaţi de teoria creativităţii. Situaţia istorică în care ne aflăm azi ajută la crearea unui

interes faţă de spiritul creator, în rândul cugetătorilor, al specialiştilor în filosofie socială şi al multor altor categorii de oameni. Era noastră este mai mult în mişcare, mai mult în curs de transformare, mai mult în schimbare rapidă decât oricare alta din istoria lumii. Ritmul accelerat cu care se acumulează noile fapte ştiinţifice, noile invenţii, bogăţia sporită, aduce azi în faţa oricărei fiinţe umane o situaţie diferită de tot ce s-a întâmplat înainte. Trebuie să dezvoltăm oameni care să fie capabili să facă faţă intrării rapide în desuetudine a oricărui nou produs, al oricărui nou mod de a proceda. Ei trebuie să fie oameni care să nu se opună schimbării, ci s-o anticipeze şi să se bucure de ea. Printre altele, această nouă lipsă de continuitate şi stabilitate între trecut, prezent şi viitor face să fie necesare tot felul de schimbări de care mulţi oameni încă nu-şi dau seama. De pildă, întregul proces al educaţiei, mai ales pregătirea pentru profesiuni tehnice şi specializate, s-a schimbat cu totul în ultimele câteva decenii. Foarte simplu spus, nu mai foloseşte la nimic să înveţi date factuale; ele ies prea repede din actualitate. Nu mai foloseşte la nimic să înveţi tehnici procedurale; ele se învechesc aproape peste noapte. Nu mai foloseşte la nimic, de exemplu, ca profesorii de inginerie să le predea studenţilor toate procedeele pe care ei înşişi le-au învăţat pe vremea studenţiei *lor* — aceste procedee sunt aproape inutile astăzi. Efectiv, ne confruntăm în practic toate domeniile vieţii cu uzura morală a vechilor informaţii, teorii şi metode. Toţi suntem nişte producători de biciuşti pentru trăsură, ale căror competenţe au devenit de-acum nefolositoare.

Care ar fi, deci, modul corect de a le preda oamenilor cunoştinţe, pentru ca ei să devină, să zicem, ingineri? E foarte limpede că trebuie să-i învăţăm cum să fie persoane creative, cel puţin în sensul de-a fi în stare să facă faţă noutăţii, să improvizeze. Ei nu trebuie să se teamă de schimbare, ci, mai degrabă, trebuie să fie capabili să se simtă confortabil în faţa schimbării şi a noutăţii şi, pe cât posibil (pentru că e cea mai bună dintre toate), să fie chiar capabili *să se bucure* de noutate şi schimbare. Aceasta înseamnă că trebuie să educăm şi să pregătim ingineri nu în sensul vechi şi standard, ci în noul sens, adică acela de ingineri „creativi".

Acest lucru este valabil, în general, şi pentru factorii de decizie, liderii şi managerii din industrie şi afaceri. Ei trebuie să fie oameni capabili să facă faţă uzurii morale inevitabile şi rapide a oricărui nou produs, a oricărui vechi mod de a proceda. Ei trebuie să fie oameni care nu se opun schimbării, ci sunt dispuşi s-o anticipeze, şi pe care schimbarea îi poate ambiţiona suficient încât să le placă s-o înfrunte. Trebuie să dezvoltăm o rasă de improvizatori, de creatori ai imediatului, concentraţi pe „aici-şi-acum". Trebuie să definim persoana pricepută, persoana instruită sau persoana educată într-un mod mult diferit de cel tradiţional (adică, *nu* ca pe cineva care deţine vaste cunoştinţe despre trecut, astfel încât să poată profita de experienţele anterioare în cazul unei urgenţe viitoare). Mare parte din ceea ce am numit învăţătură a devenit inutilă. Orice fel de învăţătură care reprezintă simpla aplicare a trecutului în prezent sau utilizarea vechilor procedee în situaţia de azi a devenit perimată, în multe domenii ale vieţii. Educaţia nu mai poate fi considerată esenţialmente sau exclusiv un

proces de învăţare; acum este şi un proces de formare a caracterului, un proces de formare a persoanei. Bineînţeles că acest lucru nu este *în totalitate* adevărat, dar este în foarte mare parte, şi va deveni din ce în ce mai adevărat, an după an. (Cred că este, poate, modul cel mai radical, mai tranşant şi mai fără menajamente de a spune ceea ce încerc să spun.) Trecutul a devenit aproape fără nicio valoare, în unele domenii ale vieţii. Oamenii care se bazează prea mult pe trecut au devenit nefolositori în multe profesii. Avem nevoie de un tip nou de fiinţă umană, care se poate despărţi fără regrete de trecut, care se simte suficient de puternică, de curajoasă şi de încrezătoare pentru a fi sigură pe sine în situaţia prezentă, pentru a gestiona bine problema, la nevoie improvizând, fără niciun fel de pregătire prealabilă.

Toate acestea se traduc printr-un accent sporit pe sănătatea şi tăria psihică. Înseamnă o valorizare mai mare a capacităţii de a acorda cea mai deplină atenţie situaţiei de aici şi acum — să fim în stare să ascultăm bine, să fim în stare să vedem bine în momentul imediat şi concret care ne stă în faţă. Înseamnă că avem nevoie de oameni diferiţi de individul mediu, care abordează prezentul ca şi cum ar fi o repetare a trecutului şi care foloseşte prezentul pur şi simplu ca pe o perioadă în care se pregăteşte pentru pericolele şi ameninţările viitoare, care nu are destulă încredere în sine încât să se prezinte nepregătit, când va veni momentul. Acest tip nou de fiinţă umană de care am avea nevoie şi dacă n-ar exista Războiul Rece, şi chiar dacă am fi uniţi cu toţii într-o specie înfrăţită, este necesar pur şi simplu pentru a da piept cu noul gen de lume în care trăim azi.

Considerentele privind Războiul Rece, despre care vorbeam mai sus, precum şi genul nou de lume cu care ne confruntăm, ne obligă să introducem în discuţia noastră despre creativitate alte câteva necesităţi. Dat

fiind că, în esenţă, discutăm despre un gen de persoană, un gen de filosofie, un gen de caracter, accentul se mută, aşadar, în altă parte decât pe importanţa acordată produselor create, inovaţiilor tehnologice, produselor şi inovaţiilor estetice etc. Trebuie să devenim mai interesaţi de procesul creativ, de atitudinea creativă, de persoana creativă, şi nu doar de produsul creat în sine.

Ca atare, mie mi se pare o strategie mai bună să acordăm mai multă atenţie fazei de inspiraţie a procesului creativ, decât fazei de soluţionare organizată, „creativităţii primare", mai degrabă decât „creativităţii secundare".

Trebuie, mai des, să folosim drept exemplu nu opera finită de artă sau de ştiinţă, care este utilă social, ci, mai degrabă, să ne concentrăm atenţia pe a improviza, pe confruntarea flexibilă şi adaptabilă, în mod eficient, cu orice situaţie din aici-şi-acum care îşi face apariţia, indiferent dacă este importantă sau nu. Aceasta, pentru că folosirea produsului finit drept criteriu aduce cu sine prea multe confuzii cu bunele obiceiuri de muncă, cu încăpăţânarea, cu disciplina şi răbdarea, cu bunele abilităţi de redactare şi cu alte caracteristici care n-au de-a face în mod direct cu creativitatea sau măcar nu-i sunt specifice numai ei.

Toate aceste consideraţii fac să fie încă *şi mai* oportună studierea creativităţii la copii, şi nu la adulţi. În acest caz, se evită multe din problemele de contaminare, care complică lucrurile. De pildă, aici nu mai putem pune accent pe inovarea socială, pe utilitatea socială sau pe produsul creat. De asemenea, putem evita riscul de-a încurca lucrurile, evitând preocuparea faţă de excepţionalul talent înnăscut (care pare să nu prea aibă mare legătură cu creativitatea universală ai cărei moştenitori suntem toţi).

Acestea nu sunt decât câteva din raţiunile pentru care eu consider atât de importantă educaţia nonverbală, de

exemplu prin artă, prin muzică, prin dans. Nu mă interesează în mod deosebit instruirea profesională a artiştilor, pentru că aceasta se face oricum de o manieră diferită. Aşa cum nu prea mă interesează distratul copiilor şi nici măcar arta ca terapie. La drept vorbind, nu mă interesează nici educaţia artistică *în sine*. Ceea ce prezintă realmente interes pentru mine este noul tip de educaţie pe care trebuie să-l dezvoltăm şi care merge în direcţia cultivării noului gen de fiinţă umană de care avem nevoie: persoana care procesează, persoana creativă, persoana care improvizează, persoana curajoasă şi cu încredere în sine, persoana autonomă. E pur şi simplu un accident istoric că primii care să fi pornit în această direcţie au fost cei ce fac educaţie artistică. La fel de bine s-ar putea să se întâmple şi în cazul învăţării matematicii şi sper că aşa va fi într-o bună zi.

Indubitabil că matematica, istoria sau literatura continuă şi azi să fie predate, în majoritatea locurilor, de o manieră autoritară, axată pe memorare (deşi acest lucru deja nu mai este valabil pentru cel mai nou gen de predare, orientat spre improvizaţie, imaginare, creativitate şi plăcere, despre care a tot scris J. Bruner şi pe care matematicienii şi fizicienii l-au gândit pentru învăţământul liceal). Încă o dată, întrebarea este cum să-i învăţăm pe copii să înfrunte imediatul spaţio-temporal, să improvizeze şi aşa mai departe, adică, cu alte cuvinte, cum să devină persoane creative, capabile să-şi asume atitudinea creativă.

Noul curent al educaţiei prin artă, cu accentul pus pe nonobiectivitate, este un subiect care se preocupă mult mai puţin de dihotomia corect/greşit, în care aspectul „aşa e corect, aşa e incorect" poate fi dat deoparte, lăsând astfel copilul să se confrunte cu el însuşi, cu propriul curaj sau propria anxietate, cu propriile stereotipii sau propria prospeţime, şi aşa mai departe.

Un mod edificator de a spune acest lucru este că acolo unde testul realității a fost retras, avem o alt fel de testare (una proiectivă) și deci avem o situație psihoterapeutică propice sau favorabilă dezvoltării personale. Exact acest lucru se face atât în testarea proiectivă, cât și în terapia intuitivă; realitatea, caracterul corect, adaptabilitatea la lume, determinanții fizici, chimici și biologici sunt cu toții îndepărtați, pentru ca psihicul să se poată dezvălui mai liber. Aș merge chiar atât de departe încât să spun că, în această privință, educația prin artă este un fel de terapie și tehnică de dezvoltare personală, pentru că permite straturilor de profunzime ale psihicului să iasă la iveală și, ca urmare, să fie încurajate, stimulate, antrenate și educate.

NOTE DESPRE CREATIVITATE*

Creativitatea este corelată cu capacitatea de a rezista în faţa lipsei de structură, a lipsei de viitor, a lipsei de previzibilitate şi control şi cu toleranţa pentru ambiguitate, pentru neputinţa de a face planuri.

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Din experienţa grupurilor de training (grupurile T), putem observa cum creativitatea este corelată cu capacitatea de a rezista în faţa lipsei de structură, a lipsei de viitor, a lipsei de previzibilitate şi control şi cu toleranţa pentru ambiguitate, pentru neputinţa de a face planuri.

Creativitatea imediată depinde de această capacitate de a lăsa deoparte viitorul, de a improviza în prezent, de a acorda întreaga atenţie momentului actual, de

* *Sursă*: A.H. Maslow, *Maslow on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). Copyright © 1998, Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

exemplu să fii capabil să asculţi sau să observi fără nicio reţinere.

Această capacitate generală de a renunţa la viitor şi la ceva ordonat, de a renunţa la control şi previzibilitate, este caracteristică şi pentru hoinăreala fără griji sau pentru capacitatea de a savura — ca s-o spunem şi altfel — care în sine este şi ea esenţialmente nemotivată, fără un rost anume, fără un ţel, şi, ca atare, fără viitor. Cu alte cuvinte, ca să poţi asculta în totalitate, ca să te poţi cufunda în întregime, ca să poţi fi cu toată fiinţa ta în aici-şi-acum, trebuie să fii în stare să renunţi la viitor, în sensul de a fi în stare să savurezi, să pierzi vremea, să hoinăreşti în loc să mergi decis într-o anume direcţie, adică să iei lucrurile uşor, într-un cuvânt, să te joci.

De observat, de asemenea, că subiecţii ce trec prin procesul de autoactualizare pot să savureze misterul, lipsa de viitor, ambiguitatea, lipsa de structură. Îi putem compara prin contrast cu subiecţii afectaţi de leziuni cerebrale, studiaţi de Kurt Goldstein, precum şi cu suferinzii de nevroză obsesivă, la care există o enormă şi ireductibilă nevoie de control, de caracter previzibil, de structură, de lege şi ordine, de plan şi repetiţie generală, de clasificare, de formulare a ţelurilor urmărite. Cu alte cuvinte, e ca şi cum acestor oameni le-ar fi frică de viitor şi, în plus, n-ar avea încredere că pot improviza în faţa unei urgenţe, a unui lucru care ar apărea pe neaşteptate. Aceasta este, prin urmare, o combinaţie de absenţă a încrederii în sine cu un soi de teamă că îţi lipseşte putinţa sau capacitatea de a înfrunta ceea ce este neaşteptat, ceva care n-a fost luat în calcul, care nu este controlabil şi previzibil etc. De exemplu, geometrizarea timpului şi a spaţiului la subiecţii cu leziuni cerebrale.[1] Cred că aş putea folosi aici şi articolul meu, „Blocaje

[1] E. Strauss în lucrarea coordonată de Rollo May, *Existence* (New York: Basic Books, 1958).

emoţionale în calea creativităţii", pentru exemple bune de comportament obsesional.

De subliniat că toate acestea sunt mecanisme de securitate, toate sunt mecanisme ale fricii şi anxietăţii. Toate reprezintă lipsă de curaj, lipsă de siguranţă în privinţa viitorului, lipsă de siguranţă în privinţa propriei persoane. E nevoie de un anumit tip de curaj, care în acelaşi timp este şi un fel de încredere justificată în sine şi o încredere justificată în caracterul bun al mediului şi în caracterul bun al viitorului, pentru a putea să înfrunţi o situaţie neaşteptată, necunoscută, nestructurată, fără nicio măsură de precauţie sau apărare, şi cu credinţa inocentă că poţi improviza în faţa noului context. Poate, în scopuri de comunicare, ar putea fi necesare câteva exemple mai simple, de pildă să semnalez unui auditoriu cât de des se întâmplă, într-o conversaţie, ca persoana care o ascultă pe cealaltă vorbind să nu asculte, de fapt, ceea ce i se spune, ci să planifice şi să repete în gând ce are de gând să spună drept răspuns. Apoi să subliniez cum aceasta înseamnă lipsa de încredere din partea persoanei respective în propria capacitate de a improviza, adică de a găsi ce cuvinte să spună fără a fi nevoie să se pregătească dinainte, fără să planifice.

Cred că un alt exemplu elocvent ar putea fi nişte filme care să arate modul în care un copil mic, care nu merge încă bine în picioare, ori poate chiar unul şi mai mic, manifestă prin comportamentul său efectiv o încredere totală în părinţii lui. Poze cu un copil care sare de la înălţime în braţele tatălui său, fără nici cea mai mică urmă de frică şi cu o încredere totală. Sau care sare într-un bazin de înot.

Cred că ar fi util să adaug aceasta în discuţia mea despre studiul ştiinţific al securităţii, pus în contrast cu

studiul ştiinţific al dezvoltării sau al autoactualizării.* Comparaţie cu pacienţii afectaţi cerebral ai lui Kurt Goldstein** şi cu simptomele nevroticilor obsesionali. Să compar aceste lucruri, într-o coloană alăturată, cu accentul pus de B. F. Skinner iar şi iar, în conferinţele lui şi în articolele scrise, pe previzibilitate şi control, pe legitimitate, structură etc. Pe urmă să număr efectiv de cât de puţine ori apar cuvintele creativitate, improvizaţie, spontaneitate, expresivitate, autonomie şi altele asemenea. Pe urmă să procedez la fel cu Carl Rogers sau alţi autori „umanişti" similari. Îmi pare că ar fi un experiment foarte simpatic, pe care până şi un student la licenţă l-ar putea face destul de uşor. Ar scoate în evidenţă ideea pe care încerc s-o transmit, foarte clar, simplu şi fără dubii. În orice caz, ar trasa şi paralela cu două genuri de psihopatologie, plus că, în cel mai rău caz, măcar ar reliefa mai colorat aspectul pe care eu vreau să-l subliniez aici, anume că aceste cuvinte ar putea avea conotaţii psihopatologice. (Fireşte, trebuie accentuat şi că la fel de bine pot fi sănătoase. Dar atunci, întrebarea care se pune este cum putem face deosebirea dintre nevoia nevrotică de previzibilitate şi plăcerea normală pe care o provoacă previzibilitatea, controlul, legitimitatea, ordinea în lume etc.)

Bănuiesc că aici ar fi util, mai ales pentru profani, să fac o mică discuţie doar despre diferenţele dintre trebuinţele nevrotice şi trebuinţele normale sau sănătoase. Deocamdată îmi vine în minte faptul incontestabil că trebuinţele nevrotice sunt incontrolabile, inflexibile, compulsive, iraţionale, independente de împrejurările potrivite sau nu; că satisfacerea lor nu aduce o plăcere reală, ci doar o uşurare temporară; că frustrarea lor

---

* Cartea aflată atunci în curs de apariţie era *The Psychology of Science: A Reconnaisance.*

** Kurt Goldstein, *The Organism* (Boston: Beacon Press, 1963).

aduce, foarte repede, încordare şi anxietate, iar în final ostilitate şi furie. Mai mult decât atât, ele sunt egodistonice, mai degrabă decât egosintonice, adică sunt resimţite ca fenomene din afară, străine, care îl năpădesc pe individ, şi nu ca dorinţe sau impulsuri generate de propriul sine, venind dinlăuntru. Persoana nevrotică are tendinţa să spună „Îmi vine să...", „Nu ştiu ce mi-a venit să..." sau „Nu pot să controlez chestia asta".

De parcurs toată povestea asta despre creativitate şi de aplicat la situaţia managerială, la situaţia conducerii şi la cea colegială. În absolut fiecare discuţie despre aceste lucruri, în orice întreprindere, vor apărea cu siguranţă din partea celor care simt nevoia de mai multă structură, indiferent dacă din motive bune sau rele, întrebări despre anarhie şi haos şi altele asemenea. Acestea trebuie nu doar întâmpinate la un nivel raţional, ci şi înţelese ca foarte posibil nevrotice, iraţionale sau profund emoţionale. Uneori, cel mai indicat mod de a le aborda nu este prin argumente logice, ci prin interpretare psihanalitică. E foarte uşor de arătat fără a jigni pe nimeni, în asemenea colective, că aceasta constituie o cerinţă de a avea un set de legi, reguli şi principii care să fie toate scrise negru pe alb, că aceasta este o cerinţă de a controla viitorul şi de a anticipa orice lucru care şi-ar putea manifesta prezenţa în viitor. Dat fiind că, realist vorbind, aceasta din urmă este o pretenţie imposibilă, fiindcă viitorul va rămâne întotdeauna imprevizibil până la un punct, atunci orice tentativă de a întocmi un „regulament" care să anticipeze orice eveniment neprevăzut din viitor, e un efort inutil; după care putem continua prin a întreba: de ce nu putem avea încredere în noi înşine că vom fi în stare să facem faţă acestor evenimente neprevăzute din viitor? De ce trebuie să ne pregătim atât de amănunţit pentru ele? Chiar nu putem să ne descurcăm cu

excepţiile de la regulă? De ce n-avem încredere că putem da dovadă de discernământ chiar şi într-o situaţie neaşteptată? De ce să nu aşteptăm până ce s-au adunat mai multe experienţe cu situaţiile întâmpinate, şi abia *apoi* să facem regulile considerate necesare, ca un fel de formulare a experienţei efective cu situaţia efectivă. Procedând astfel, se ajunge la un minimum de reguli, şi nu la un maximum de reguli. (Dar s-ar putea să trebuiască recunoscut, aşa cum am fost şi eu obligat în trecut, că organizaţiile extraordinar de mari, cum ar fi armata sau marina militară, este necesar să aibă un Regulament Oficial.)

ADĂUGIRE LA NOTELE DESPRE PERSOANA CREATIVĂ*

> E ca şi cum acestor oameni le-ar fi frică de viitor şi, în plus, n-ar avea încredere că pot improviza în faţa unei urgenţe, a unui lucru care ar apărea pe neaşteptate. Aceasta este, prin urmare, o combinaţie de absenţă a încrederii în sine, un soi de teamă că îţi lipseşte putinţa sau capacitatea de a înfrunta orice lucru neaşteptat, imprevizibil.
>
> A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Dat fiind că, în mare parte, problema cu organizarea mecanicistă şi autoritară, şi cu modul anacronic în care este tratat muncitorul, ca piesă oricând înlocuibilă, pare să fie neputinţa de a muta centrul de greutate şi de a schimba lucrurile, dar şi nevoia obsesivă de viitor

* *Sursă*: A.H. Maslow, *Maslow on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). Copyright © 1998, Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

planificat, de programe, de similitudine etc., eu am impresia că ar fi în principiu chiar foarte important pentru filosofia managementului democratic să studieze mai atent caracteristicile psihodinamice ale creativităţii.

Ar fi de dorit să se pună accentul, cu deosebire în acest context, pe putinţa de a fi imprecis. Persoana creativă este capabilă să fie flexibilă; ea poate să schimbe direcţia atunci când situaţia se schimbă (ceea ce întotdeauna se întâmplă); ea poate să renunţe la planurile sale, ea poate să se adapteze continuu şi flexibil la legităţile situaţiei în schimbare şi la importanţa schimbătoare a faptelor, la caracterul urgent al problemei în mişcare.

Aceasta înseamnă, ca s-o spunem într-o manieră teoretică, că persoana creativă este în stare să înfrunte un viitor schimbător; adică, nu are nevoie de un viitor fix şi constant. Ea nu pare să fie ameninţată de caracterul neaşteptat (aşa cum se întâmplă cu persoana obsesivă şi rigidă). Pentru persoana creativă, capabilă să improvizeze, planurile nu sunt altceva decât un simplu eşafodaj euristic, care poate fi uşor dat la o parte, fără niciun regret şi fără anxietate. De obicei, ea nu se va simţi iritată, atunci când planurile se schimbă, programele se schimbă, viitorul se schimbă. Dimpotrivă, impresia mea este că va fi uneori înclinată să manifeste un interes *sporit*, *mai multă* vioiciune şi *mai mult* angajament în rezolvarea problemei. Oamenii autoactualizatori sunt atraşi de mister, de noutate, de schimbare, de curgerea continuă, şi se împacă foarte uşor cu ele; de fapt şi de drept, tocmai aceste lucruri fac viaţa să fie mai interesantă. Oamenii aceştia, adică cei aflaţi în proces de autoactualizare, ca şi cei creativi şi cei care se pricep să improvizeze, din contră, se plictisesc foarte repede de monotonie, de planuri, de fixitate, de lipsa schimbării.

Bineînţeles, toate acestea sunt privite dintr-un alt unghi: capacitatea personalităţii maturizate, a

personalităţii puternice, de fi *complet acolo*, de a fi în totalitate aici şi acum, de a fi în stare să se scufunde complet în situaţia curentă, de a fi în stare să asculte perfect şi să vadă perfect etc. Ceea ce, am subliniat eu, se poate formula în termenii renunţării la trecut şi la viitor sau ai îndepărtării lor din situaţia prezentă. Adică, persoana care priveşte o problemă actuală nu o vede doar ca pe o chestiune de trecere în revistă a tuturor problemelor pe care le-a avut vreodată în trecut, pentru a vedea care din soluţii se potriveşte la cea din prezent. Nici nu foloseşte situaţia problematică în chip de interval de timp în care să se pregătească pentru viitor, să repete ce urmează să spună, să-şi plănuiască atacul sau contraatacul etc. Ea este în totalitate cufundată în aici şi acum, ceea ce presupune într-un grad considerabil curaj şi încredere în sine, aşteptarea calmă de a fi capabilă să improvizeze, atunci când va veni momentul să rezolve noi probleme. Aceasta înseamnă un anumit tip de respect sănătos faţă de sine, de încredere sănătoasă în propria persoană. Presupune totodată şi eliberarea de anxietate şi de frică. Iar aceasta înseamnă, mai departe, un anumit mod de evaluare a lumii, a realităţii, a mediului, care îi permite persoanei în cauză să se încreadă în ceea ce o înconjoară, să nu considere că este o lume copleşitor de periculoasă şi de puternică. Ea se simte în stare să gestioneze situaţia. Nu se teme de ea. Nu-i apare monstruoasă sau înfricoşătoare. Respectul de sine înseamnă că individul se concepe pe sine ca pe un iniţiator, ca pe cel responsabil, ca fiinţă autonomă şi care-şi hotărăşte singură soarta.

TREBUINŢELE NOASTRE ESTETICE – NOTE EXPLORATORII*

Eseul care urmează, scris în ianuarie 1950, pune în lumină importanţa trebuinţelor estetice ale individului. Astăzi, în dezvoltarea produselor, ca şi în organizarea spaţiului de muncă şi a mediului, necesităţile estetice joacă un rol crucial — pe care Maslow l-a socotit dintotdeauna un imperativ al succesului.

Foarte puţine se ştiu empiric despre plăcerile noastre estetice, despre trebuinţele, imboldurile, creativitatea estetice sau, de fapt şi de drept, despre orice ţine de domeniul esteticului. Şi totuşi, experienţele estetice pot fi atât de pătrunzătoare şi foamea estetică poate fi atât de disperată, încât suntem irezistibil tentaţi să postulăm concepte ce corespund acestor chestiuni subiective. Ar fi

---

* *Sursă*: Eseu scris de A.H. Maslow (ianuarie 1950), reprodus cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

important de formulat o teorie care să explice aceste experienţe acute. Nu există decât un singur lucru pe care nu-l putem face cu imboldurile noastre estetice, anume să le lăsăm în pace!

N-ar fi deloc greu să încropim, din ceea ce ştim cu toţii, frânturi şi bucăţele de dovezi care să susţină postularea trebuinţelor estetice, la fel cum am făcut în privinţa existenţei trebuinţelor cognitive. Dacă nu în alt scop, o asemenea cercetare bibliografică măcar ar justifica efortul meu teoretic şi ar demonstra existenţa unei probleme nerezolvate, a unui gol, a unei întrebări la care psihologia de azi ar trebui să încerce să răspundă.

Din nefericire, tot ce avem de oferit acum — în afara exclamaţiei „Avem o problemă!" — sunt câteva diferenţieri sugerate de alte ipoteze, despre care urmează să vorbesc mai târziu.

În primul rând, nu trebuie să ne gândim la *o* trebuinţă estetică ca şi cum ar fi nimic mai mult decât un imbold particular. Mai degrabă, pare foarte clar că există, şi pot fi discernute, diverse tipuri de imbolduri estetice, care în parte sau în totalitate pot servi şi drept trebuinţe.

Reacţia estetică este un răspuns subiectiv, introspectiv şi conştient pe care majoritatea oamenilor îl consideră inefabil — adică, nu poate fi descris în cuvinte, trebuie să-l simţi tu însuţi, ca să-l înţelegi. Totuşi, există unele exprimări pe care cei mai mulţi dintre noi le folosim de obicei ca să descriem o astfel de experienţă. Foarte adesea, oamenii vorbesc despre senzaţii cum ar fi o înteţire a bătăilor inimii, ţinutul respiraţiei, sentimente de fascinaţie şi absorbire mentală, senzaţii de plăcere ascuţită şi fiori reci care se plimbă în sus şi-n jos pe şira spinării.

Într-adevăr, eu m-am gândit adeseori că experienţa estetică s-ar putea să aibă ceva în comun cu ceea ce

psihologii numesc „şoc senzorial". De exemplu, acest concept circumscrie ansamblul de reacţii pe care le are cineva care se cufundă brusc în apa rece ca gheaţa. Deocamdată, nu fac decât să speculez în privinţa acestei posibile similitudini, dar cel puţin e uşor de testat.

Experienţa estetică poate duce la diverse reacţii simple, uzuale, cum ar fi colecţionarea acelor obiecte (tablouri, înregistrări muzicale şi aşa mai departe) care oferă atât de multă plăcere, mersul la concerte sau mersul la muzee de artă. În general, putem vorbi aici despre apreciere, amuzament, plăcere şi priceperea unui fin cunoscător, dar nu încă despre *creaţie estetică efectivă!*

Atât în teorie, cât şi în practică, există o separaţie între creativitatea estetică şi priceperea finului cunoscător, care ar trebui tratate diferit de psihologi. Nu trebuie decât să amintim aici de povestea virtuozului violonist care detesta muzica, precum şi de adevărul bine cunoscut că, în multe cazuri, nişte experţi renumiţi pentru bunul lor gust nu sunt absolut deloc creativi. Chiar şi în principiu doar, bătălia dintre critici şi artiştii creatori este fără sfârşit.

Analizând creativitatea artistică, pare să fie posibil un număr infinit de distincţii şi clasificări. Cele mai multe nu-i sunt de niciun folos psihologiei, deci nu ne vom ocupa de ele. Totuşi, există o anume diferenţiere care ne este aproape sigur necesară, respectiv cea dintre inventivitatea expresivă şi inventivitatea imitativă.

Inventivitatea expresivă n-are nevoie să fie comunicativă sau socială şi prezintă o importanţă considerabilă în teoria psihoterapiei. De exemplu, o pictură pur expresivă s-ar putea să nu aibă înţeles pentru nimeni altcineva decât pentru creatorul ei. Indiferent de frumuseţea efectivă a picturii, aceasta îi poate oferi creatorului său o imensă plăcere şi uşurare emoţională.

După cum se recunoaşte în general, arta comunicativă este cu totul altă poveste, căci poate avea oricare sau niciuna din motivaţiile care presupun alte tipuri de comunicări — cum ar fi prelegerile academice — şi poate produce tot atâtea tipuri diverse de efecte. Dacă ne interesează în primul rând plăcerea şi creaţia estetice, atunci vom fi mult mai puţin interesaţi de arta comunicativă sau cu finalitate efectivă, decât de cea expresivă. Uneori, un poem sau un tablou poate fi tot atât de didactic ca o prelegere academică, sau, eventual, scopul urmărit, chiar dacă unul comunicativ, rămâne totuşi estetic — de exemplu, pentru a înfăţişa sau a ne reaminti de un aspect frumos al lumii (pentru a induce o experienţă estetică) sau pentru a crea o decoraţiune.

Lăsând la o parte estetica, fascinaţia noastră intrinsecă faţă de cercetarea „pulsiunilor" estetice s-ar putea să prezinte şi o importanţă teoretică. Începe să se contureze ideea că universul estetic ar putea fi o punte importantă de legătură între teoreticienii câmpului psihologic şi acei teoreticieni interesaţi de trebuinţele sau instinctele umane.

Exemplul cel mai primitiv de pulsiune estetică este dorinţa noastră de a îndrepta lucrurile puse strâmb, în interesul simetriei, al ordinii plăcute sau al compoziţiei. Aspecte cum ar fi proporţiile incorecte, contrastele ţipătoare şi aranjamentele supărătoare ochiului par cu toatele să evoce în noi impulsul de a rearanja, de a îmbunătăţi şi de a corecta.

De cea mai mare importanţă teoretică este posibilitatea atribuirii acestei situaţii fie nevoii noastre interioare, fie dezordonării exterioare — sau, poate şi mai corect spus, situaţiei totale, care cuprinde ambele forţe ca pe o singură unitate.

Fără îndoială, va fi nevoie de cercetare empirică pentru a lămuri toate aceste chestiuni.

PARTEA A PATRA

MOTIVAŢIE ŞI COMPORTAMENT

Ca atare, omul este un animal căruia veşnic îi lipseşte ceva. Orice zădărnicire a acestor condiţii pe care se bazează trebuinţele umane primare, orice periclitare a defenselor care apără restul sunt considerate o ameninţare.

A.H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, ediţia a III-a

INTRODUCERE

Liderii trebuie să înţeleagă la un nivel fundamental motivaţia şi comportamentul oamenilor, dacă vor să se bucure de succes în ceea ce fac. Şi totuşi, foarte puţini lideri dedică timp formulării şi dezbaterii propriilor teorii despre motivaţia şi comportamentul uman. Există câteva mari teorii care se ocupă de aceste probleme, începând cu cele ale lui B. F. Skinner, dominate de

modelul „morcovul şi bâtul", şi terminând cu faimoasa teorie a lui Frederick Herzberg despre „factorii de motivare şi de igienă". Totuşi, probabil că cea mai cunoscută rămâne teoria lui Abraham Maslow despre motivaţia umană.

Teoria lui Maslow despre motivaţia umană a fost piatra unghiulară a ipotezei lui Douglas McGregor despre leadership — ne referim la faimoasele Teorii X şi Y. McGregor le-a pus liderilor o întrebare, cerându-le să spună: „Cum vă motivaţi angajaţii?" După ce le asculta răspunsurile, el îşi surprindea auditoriul declarând: „Dumneavoastră nu vă motivaţi oamenii". „Oamenii sunt organisme vii, nu maşini." Această credinţă în „nemotivabilitatea" relativă a oamenilor, pentru că ei sunt organisme vii, l-a condus pe McGregor spre postulatul lui Maslow, cum că oamenii sunt născuţi motivaţi.

Dacă vrem o forţă de muncă motivată, atunci trebuie să construim şi să modificăm încontinuu un mediu în care oamenii să-şi poată satisface trebuinţele, în paralel cu urmărirea scopurilor organizaţiei din care fac parte. Cheia evidentă a succesului în implementarea acestei teorii este alinierea dintre trebuinţele personale şi ţelurile organizaţionale. Orice discuţie a motivaţiei care decurge de aici trebuie să ia primordial în considerare această concepţie a alinierii. Acest lucru devine cu deosebire adevărat dacă sperăm să realizăm mai mult decât un simplu compromis între cele două aspecte.

Odată realizată alinierea, organizaţia economică poate avea de câştigat din tendinţa naturală a angajaţilor de a acţiona în direcţia satisfacerii propriilor trebuinţe, pentru că, pe măsură ce fac acest lucru, acţiunile lor vor fi în consonanţă cu interesele legitime ale organizaţiei. Provocarea la adresa celor care aderă la teoriile despre motivaţie şi comportament uman ale lui Maslow constă,

aşadar, nu în motivarea oamenilor, ci în construirea unui mediu în care oamenii motivaţi se arată dispuşi să aducă un maximum de contribuţie. În multe cazuri, problema cu forţa de muncă nu rezidă în aceea că n-ar răspunde la motivaţie, ci că nu reacţionează la metodologia folosită de noi pentru a-i motiva.

La începutul călătoriei spre clădirea unor medii propice creativităţii, inovării şi contribuţiei maxime, trebuie să începem prin identificarea credinţelor noastre despre motivaţia umană şi comportamentul uman. Eseurile prezentate în continuare, articolele şi însemnările lui Abraham Maslow le vor fi de ajutor acelor lideri care vor să pornească în această călătorie.

O TEORIE A MOTIVAŢIEI UMANE*

> Capacităţile cer zgomotos să fie folosite şi nu-şi încetează larma decât dacă sunt bine folosite... Nu doar că e distractiv să ne folosim capacităţile, ci e şi necesar pentru dezvoltare. Priceperea, capacitatea sau organul de care nu ne folosim pot deveni un focar de boală sau, dacă nu, pot să se atrofieze şi să dispară, diminuând astfel individul.
>
> A.H. Maslow, *Towards a Psychology of Being*, ed. a III-a

Într-un articol[1] anterior au fost prezentate diverse afirmaţii care s-ar cuveni să fie incluse în orice teorie a motivaţiei umane care se pretinde riguroasă. Aceste concluzii pot fi rezumate după cum urmează:

---

[1] *Sursă*: *Psychological Review*, vol. 50 (iulie 1943), pp. 370–396. Notele de subsol şi referinţele pertinente au fost combinate şi renumerotate; referinţele care nu apar în text au fost omise.

1. Caracterul holist şi integrat al organismului trebuie să fie una din pietrele de temelie ale teoriei motivaţiei.

2. Pulsiunea foamei (sau orice alt imbold fiziologic) a fost respinsă ca punct central sau ca model pentru o teorie definitorie a motivaţiei. S-a demonstrat că orice pulsiune cu bază şi localizare somatice este atipică, mai degrabă decât tipică în motivaţia umană.

3. O astfel de teorie trebuie să pună accentul şi să se axeze pe ţeluri ultime sau primare, mai degrabă decât parţiale sau superficiale, pe scopuri, mai degrabă decât mijloace de atingere a acestor scopuri. Un asemenea accent ar implica un loc central pentru motivaţiile inconştiente, decât pentru cele conştiente.

4. Există de obicei şi pot fi folosite diferite căi culturale în direcţia aceluiaşi ţel. Prin urmare, dorinţele conştiente, cu specific local-cultural, nu sunt chiar atât de fundamentale în teoria motivaţiei ca ţelurile inconştiente, primare într-o mai mare măsură.

5. Orice comportament motivat, indiferent că reprezintă actul de realizare a scopului sau doar o pregătire în acest sens, trebuie să fie înţeles ca fiind un canal prin care mai multe trebuinţe primare pot fi simultan exprimate sau satisfăcute. De regulă, un act are *mai mult* decât o singură motivaţie.

6. Practic, toate stările organismice trebuie să fie înţelese ca fiind motivate şi ca fiind motivatoare.

7. Trebuinţele umane se organizează singure într-o ordine ierarhică a dominanţei. Altfel spus, apariţia unei trebuinţe se bazează de regulă pe satisfacerea în prealabil a altei trebuinţe, mai stringente. Omul este un animal veşnic râvnitor. De asemenea, nicio trebuinţă sau dorinţă nu poate fi tratată ca şi cum ar fi izolată de oricare alta; fiecare imbold este legat de starea de satisfacţie sau de insatisfacţie a altor tendinţe.

8. Listele cu diversele tendinţe şi impulsuri nu ne vor duce nicăieri, din diverse raţiuni teoretice şi practice. Mai mult decât atât, orice clasificare a motivaţiilor trebuie să rezolve problema nivelurilor de specificitate sau de generalizare a motivelor ce se doresc clasificate.

9. Clasificarea motivaţiilor trebuie să aibă la bază ţelurile, şi nu impulsurile declanşatoare sau comportamentul motivat.

10. Teoria motivaţiei trebuie să fie centrată pe om, nu exclusiv fiziologică, deci nu centrată pe animal.

11. Trebuie luată în considerare situaţia sau câmpul în care organismul reacţionează, dar câmpul singur nu poate decât rareori să servească drept explicaţie exclusivă a comportamentului. Mai mult decât atât, câmpul în sine trebuie să fie interpretat în termenii organismului. Teoria câmpului psihologic nu se poate substitui teoriei motivaţiei.

12. Nu doar integrarea organismului trebuie să fie luată în calcul, ci şi posibilitatea unor reacţii izolate, specifice, parţiale sau segmentare.

Faţă de momentul respectiv, a devenit necesar să le adăugăm tuturor acestora încă o afirmaţie.

13. Teoria motivaţiilor nu este sinonimă cu teoria comportamentului. Motivaţiile nu sunt decât o categorie de factori determinanţi ai comportamentului. Deşi comportamentul este aproape întotdeauna motivat, este de asemenea aproape întotdeauna determinat şi biologic, şi cultural, şi situaţional.

Articolul de faţă este o încercare de a formula o teorie pozitivă a motivaţiei, care va satisface aceste exigenţe teoretice şi, în acelaşi timp, se va conforma faptelor cunoscute, clinice şi observaţionale, precum şi experimentale. Ea derivă totuşi, în chipul cel mai direct cu putinţă, din experienţa clinică. Această teorie este,

cred eu, în tradiţia funcţionalistă a lui James şi Dewey, şi fuzionată cu holismul lui Wertheimer[2], Goldstein[3] şi al psihologiei gestaltiste, precum şi cu psihodinamica lui Freud[4] şi Adler[5]. Această fuziune sau sinteză ar putea fi denumită, arbitrar, o teorie „general dinamică".

E mult mai uşor să sesizăm şi să criticăm aspecte ale teoriei motivaţiei, decât să le remediem. În mare parte, acest lucru se întâmplă din cauza foarte serioasei lipse de date solide în acest domeniu. După părerea mea, această lipsă de fapte inatacabile se datorează în primul rând absenţei unei teorii valide a motivaţiei. Teoria de faţă trebuie, aşadar, să fie considerată a fi un program sau cadru analitic sugerat pentru o cercetare viitoare, şi care trebuie să reziste sau să cadă nu atât în baza datelor disponibile sau a dovezilor prezentate, cât în baza unor cercetări ce urmează a fi făcute, a unor cercetări sugerate poate de întrebările ridicate plecând de la acest articol.

TREBUINŢELE PRIMARE

Trebuinţele „fiziologice". — Trebuinţele care sunt luate de obicei ca punct de pornire pentru teoria motivaţiei sunt aşa-numitele pulsiuni fiziologice. Două recente direcţii de cercetare ne obligă să ne revizuim concepţiile uzuale despre aceste trebuinţe, în primul rând dezvoltarea conceptului de homeostazie, iar în al doilea rând, descoperirea că poftele sau apetenţele (opţiunea preferenţială pentru anumite alimente) sunt un indicator destul de eficient în ceea ce priveşte trebuinţele sau deficitele efective din organism.

Homeostazia se referă la eforturile automate ale corpului de a păstra o stare constantă, normală, a fluxului sangvin. Cannon[6] a descris acest proces pentru

(1) conţinutul de apă al sângelui, (2) conţinutul de sare, (3) conţinutul de zahăr, (4) conţinutul de proteine, (5) conţinutul de grăsime, (6) conţinutul de calciu, (7) conţinutul de oxigen, (8) nivelul constant al ionilor de hidrogen (echilibrul acido-bazic) şi (9) temperatura constantă a sângelui. Evident, această listă poate fi extinsă pentru a include şi alte minerale, hormoni, vitamine şi aşa mai departe.

Young[7], într-un recent articol, a sintetizat cercetările asupra apetenţei în corelaţie cu trebuinţele organismului. Dacă îi lipseşte din corp o substanţă chimică sau alta, individul va avea tendinţa să capete un apetit specific sau o foame parţială pentru acel element alimentar.

Aşadar, pare imposibil, precum şi inutil, să facem o listă cu trebuinţele fiziologice fundamenale, căci ele pot ajunge la aproape orice număr am dori, în funcţie de gradul de specificitate a descrierii. Nu putem identifica toate trebuinţele fiziologice ca homeostatice. Că dorinţa sexuală, pofta de somn, simpla activitate şi comportamentul matern la animale sunt homeostatice, nu s-a demonstrat încă. Mai mult decât atât, această listă n-ar include diversele plăceri senzoriale (gusturi, mirosuri, gâdilat, mângâiat) care sunt probabil fiziologice şi care pot deveni ţelurile comportamentului motivat.

Într-un articol[8] anterior am subliniat că aceste pulsiuni sau trebuinţe fiziologice trebuie să fie considerate neobişnuite, mai degrabă decât tipice, pentru că ele sunt izolabile şi pentru că sunt localizabile somatic. Adică, ele sunt relativ independente unele de celelalte, de alte motivaţii şi de organism ca întreg, iar în al doilea rând, în multe cazuri, se poate demonstra o bază somatică localizată şi subiacentă pentru pulsiune. Acest lucru este valabil pe o scară mai îngustă decât s-a

crezut (de exemplu, nu pot fi localizate sursele pentru oboseală, somnolenţă şi pentru reacţiile materne), dar rămâne totuşi adevărat în instanţele clasice ale foamei, sexului şi setei.

Se cuvine subliniat din nou că oricare dintre trebuinţele fiziologice şi comportamentele aferente servesc drept canale de manifestare şi pentru tot soiul de alte trebuinţe. Altfel spus, persoana care îşi închipuie că-i este foame s-ar putea în realitate să caute mai degrabă confort sau dependenţă, decât vitamine sau proteine. Invers, este posibil să ne satisfacem foamea, în parte, prin alte activităţi, cum ar fi bând apă sau fumând ţigări. Cu alte cuvinte, deşi relativ izolabile, aceste trebuinţe fiziologice nu sunt în întregime separate unele de altele.

Fără îndoială că aceste trebuinţe fiziologice sunt cele mai urgente dintre toate trebuinţele. Concret, aceasta înseamnă că unei fiinţe umane căreia îi lipseşte totul în viaţă, la modul extrem, este cel mai probabil ca motivaţia majoră să fie trebuinţa fiziologică înaintea tuturor celorlalte. O persoană care duce lipsă de mâncare, siguranţă, dragoste şi stimă va resimţi cel mai probabil foamea de mâncare mai puternic decât nevoia de orice altceva.

Dacă toate trebuinţele sunt nesatisfăcute, iar organismul este atunci dominat de trebuinţele fiziologice, toate celelalte nevoi pot să devină pur şi simplu inexistente sau să fie împinse în planul al doilea. Ar fi atunci corect să caracterizăm întregul organism ca fiindu-i pur şi simplu foame, căci conştiinţa îi este aproape complet acaparată de senzaţia de foame. Toate energiile sunt puse în slujba satisfacerii foamei, iar organizarea acestora este aproape exclusiv determinată de unicul scop al satisfacerii foamei. Receptorii şi efectorii, inteligenţa, memoria, obiceiurile, toate ar

putea fi acum definite pur şi simplu ca instrumente de potolire a foamei. Energiile care nu sunt de folos în acest scop rămân în expectativă sau sunt împinse în planul al doilea. Îndemnul de a scrie poezie, dorinţa de a avea un automobil, interesul în istoria Americii, dorinţa de a avea o pereche nouă de pantofi sunt, în cazul extrem, date uitării sau socotite de importanţă secundară. Pentru omul care este extrem de înfometat, nu mai există niciun alt interes decât mâncarea. El visează mâncare, îşi aminteşte de mâncare, se gândeşte la mâncare, se emoţionează numai în legătură cu mâncarea, percepe numai mâncarea şi vrea numai de mâncare. Factorii determinanţi mai subtili care fuzionează de obicei cu impulsurile fiziologice în a organiza chiar şi mâncatul, băutul sau comportamentul sexual s-ar putea să fie acum atât de copleşiţi, în totalitate, încât să ne permită să vorbim în acest moment (dar *numai* în acest moment) despre o pulsiune pură şi un comportament pur al foamei, unicul ţel fiind satisfacerea acestei lipse.

Altă trăsătură specifică a organismului uman, atunci când se vede dominat de o anumită trebuinţă, este aceea că întreaga concepţie de viitor tinde şi ea să se schimbe. Pentru omul nostru în mod cronic extrem de flămând, Utopia poate fi foarte simplu definită ca un loc în care există mâncare din belşug. El are tendinţa să considere că, dacă i se garantează suficientă mâncare pentru tot restul vieţii, atunci va fi perfect mulţumit şi nu-şi va mai dori nicicând nimic mai mult. Viaţa în sine tinde să fie definită în termenii mâncatului. Orice alt lucru va fi definit ca neimportant. Libertatea, dragostea, sentimentul de comunitate, respectul, filosofia — toate acestea pot fi date deoparte ca simple fleacuri, zorzoane inutile, din moment ce nu-ţi ţin de foame. Despre un asemenea om chiar că se poate spune că numai cu pâine trăieşte.

Nu se poate în niciun caz nega faptul că asemenea lucruri sunt adevărate, dar *generalitatea* lor poate fi contestată. Stările de urgenţă sunt, aproape prin definiţie, evenimente rare în societatea paşnică şi care funcţionează normal. Că acest truism poate fi ignorat are în principal două cauze. În primul rând, şobolanii au puţine alte motivaţii decât cele fiziologice şi, dat fiind că mare parte din cercetarea dedicată motivaţiei s-a făcut pe aceste animale, e uşor de translatat imaginea şobolanului la fiinţa umană. În al doilea rând, prea adesea nu se înţelege faptul că şi cultura în sine este un instrument adaptativ, unul ale cărui funcţii principale sunt să rărească din ce în ce mai mult urgenţele fiziologice. În majoritatea societăţilor cunoscute, foamea extremă cronică, ca „eveniment critic", este un fenomen rar, şi nu unul comun. În orice caz, acest lucru continuă să fie adevărat în Statele Unite. Cetăţeanul american mediu simte mai degrabă un apetit, decât o foame arzătoare atunci când spune: „Mi-e foame". El va trece prin experienţa înfometării pe viaţă şi pe moarte doar accidental şi, chiar şi atunci, abia de câteva ori în viaţă.

Evident, un mod eficient de a pune în umbră motivaţiile „mai înalte" şi de a obţine o perspectivă dezechilibrată asupra capacităţilor umane şi a naturii umane este prin a aduce organismul într-o stare cronică de foame sau sete extremă. Oricine încearcă să facă dintr-un tablou al stării de urgenţă unul al stării uzuale şi va măsura toate ţelurile şi dorinţele omului după comportamentul adoptat într-o stare de extremă privaţiune fiziologică acceptă cu siguranţă să rămână orb la multe lucruri. Foarte adevărat că omul trăieşte numai pentru pâine atunci când nu are nimic de-ale gurii. Dar ce se întâmplă cu dorinţele omului atunci când *are* pâine din belşug şi burta lui este tot timpul plină?

Dintr-odată, alte trebuinţe („mai înalte") îşi fac apariţia şi acestea, mai degrabă decât foamea fiziologică de diverse tipuri, sunt cele care domină organismul. Iar când acestea, la rândul lor, sunt satisfăcute, din nou apar trebuinţe noi (şi „mai înalte"), şi aşa mai departe. La acest lucru ne referim, atunci când spunem că trebuinţele umane fundamentale sunt organizate într-o ierarhie a dominanţei relative.

Implicaţia principală a acestei formulări este că satisfacerea sau gratificarea devin concepte tot atât de importante ca privarea sau refuzul satisfacţiei în teoria motivaţiei, pentru că eliberează organismul de dominaţia unei trebuinţe accentuat fiziologice, permiţând astfel apariţia unor ţeluri în mai mare măsură sociale. Trebuinţele fiziologice, împreună cu ţelurile lor parţiale, odată satisfăcute în mod constant, încetează să mai existe ca factori determinanţi activi sau organizatori ai comportamentului. Ele există acum numai în potenţă, în sensul că pot apărea din nou ca să domine organismul, dacă sunt nesatisfăcute. Însă o lipsă care a fost satisfăcută nu mai este o lipsă. Organismul şi comportamentul sunt organizate numai de trebuinţele nesatisfăcute. Dacă foamea este satisfăcută, ea devine neimportantă în dinamica actuală a individului.

Această afirmaţie trebuie cumva condiţionată de o ipoteză pe care o vom discuta amănunţit mai târziu, respectiv aceea că tocmai indivizii la care o anumită trebuinţă a fost întotdeauna satisfăcută sunt cel mai bine pregătiţi să tolereze în viitor deprivarea cu referire la acea trebuinţă şi, mai mult, cei care au fost privaţi de satisfacţie în trecut vor reacţiona altfel la satisfacţiile curente, faţă de cel care n-a suferit niciodată de vreo lipsă.

Trebuinţele de securitate. Dacă trebuinţele fiziologice sunt relativ bine satisfăcute, atunci îşi face apariţia un nou set de trebuinţe, pe care le putem clasifica

aproximativ drept nevoie de siguranţă. Tot ceea ce s-a spus despre trebuinţele fiziologice este la fel de adevărat, chiar dacă într-o măsură mai redusă, şi în privinţa acestor năzuinţe. Organismul poate la fel de bine să fie dominat în întregime de ele. Ele pot servi drept organizatori aproape exclusivi ai comportamentului, recrutând toate capacităţile organismului în slujba lor, moment în care am putea destul de bine să descriem tot organismul ca pe un mecanism de căutare a securităţii. Din nou, am putea spune despre receptori, despre efectori, despre intelect şi despre celelalte capacităţi că sunt în primul şi-n primul rând instrumente de căutare a securităţii. Din nou, la fel ca la omul flămând, constatăm că ţelul dominant este un puternic factor determinant nu doar al perspectivei actuale despre lume şi al filosofiei curente, ci şi al filosofiei privind viitorul. Practic, totul pare mai puţin important decât siguranţa (chiar şi trebuinţele fiziologice, uneori, care, fiind satisfăcute, sunt acum subestimate). Un om în această stare, dacă este suficient de extremă şi suficient de cronică, poate fi caracterizat ca trăind aproape numai pentru securitate.

Deşi pe noi în acest articol ne interesează în primul rând trebuinţele adultului, putem să ne apropiem de o înţelegere a nevoii sale de siguranţă, poate chiar mai eficient, observându-i pe nou-născuţi şi pe copii, la care aceste nevoi sunt mult mai simple şi mai vizibile.
O cauză a faptului că, în cazul copiilor, reacţia la ameninţare sau la pericol ne apare mai limpede este aceea că cei mici nu caută deloc să inhibe o asemenea reacţie, pe când adulţii din societatea noastră au fost învăţaţi să şi-o stăpânească cu orice preţ. Aşadar, chiar şi atunci adulţii simt realmente că siguranţa le este ameninţată, foarte posibil să nu observăm acest lucru la suprafaţă. Copiii mici vor reacţiona de o manieră totală

şi ca şi cum s-ar afla în pericol, dacă sunt deranjaţi sau lăsaţi brusc să cadă, surprinşi de zgomote puternice, de o lumină bruscă şi strălucitoare sau de alte feluri de stimulare senzorială ieşită din comun, de o manevrare brutală, de pierderea în general a susţinerii din braţele mamei sau de susţinerea inadecvată[9].

La copiii foarte mici putem vedea, de asemenea, o reacţie mult mai directă la diversele stări de boală somatică. Uneori, aceste stări de boală par să fie imediat şi în sine ameninţătoare, şi par să-l facă pe copil să nu se simtă în siguranţă. Vomitatul, de exemplu, colicile sau alte dureri ascuţite par să-l facă pe copil să privească întreaga lume de o manieră complet diferită. Într-un asemenea moment de durere, se poate postula că, pentru copil, aspectul întregii lumi se schimbă brusc, de la lumină la întuneric, ca să zicem aşa, devenind un loc unde orice se poate întâmpla, în care nişte lucruri până atunci stabile au devenit brusc instabile. Astfel, un copil care din cauza unei intoxicaţii alimentare s-a îmbolnăvit s-ar putea să aibă coşmare timp de o zi sau două, să-i fie frică şi să manifeste nevoia de protecţie şi mângâiere, într-un mod pe care nu l-a mai manifestat nicicând înainte de a se îmbolnăvi.

Un alt semn al nevoii de siguranţă la copil este preferinţa lui pentru un soi sau altul de rutină fixă sau de ritm pe care să nu-l întrerupă nimic. El pare să-şi dorească o lume previzibilă şi ordonată. De exemplu, nedreptatea, lipsa de corectitudine sau inconsecvenţa manifestate de părinţi par să-l facă pe copil să se simtă neliniştit şi în nesiguranţă. Această atitudine s-ar putea să nu aibă drept cauză atât nedreptatea în sine sau suferinţa pe care copilul o resimte, ci, mai degrabă, lumea copilului pare ameninţată să devină nesigură sau imprevizibilă, din cauza unui asemenea tratament. Copiii mici par să se dezvolte mai bine în cadrul unui

sistem care posedă măcar un schelet general de rigiditate, în care există un program cât de cât fix, un soi sau altul de rutină, ceva pe care copilul să poată să conteze, nu doar în prezent, ci şi mult departe în viitor. Mai corect, poate, am putea exprima acest lucru spunând că un copil are nevoie de o lume organizată, şi nu de una dezorganizată sau nestructurată.

Rolul central al părinţilor şi cadrul familial normal sunt indiscutabile. Certurile, agresiunile fizice, separarea, divorţul sau moartea în sânul familiei pot fi deosebit de terifiante. De asemenea, izbucnirile de mânie ale părinţilor sau ameninţarea copilului că va pedepsit, gestul de a-l ocărî, de a-i vorbi pe un ton aspru, de a-l zgudui, a-l bruftului sau a-l pedepsi cu bătaia îi provoacă uneori copilului o asemenea stare de panică totală şi de groază, încât trebuie să presupunem că este vorba de mai mult decât de durere fizică şi doar atât. Deşi e foarte adevărat că, la unii copii, această spaimă teribilă poate reprezenta şi teama de a nu pierde dragostea părinţilor, ea poate apărea şi la copiii respinşi cu totul de părinţii lor, care par să se agaţe de aceşti adulţi care-i detestă mai mult din nevoia de siguranţă şi protecţie, decât în speranţa că ar putea fi iubiţi.

A-l pune pe copilul obişnuit în faţa unor stimuli sau situaţii noi, pe care nu le cunoaşte, care îi sunt străine sau pe care nu le poate controla, va declanşa mult prea adesea reacţia de pericol sau spaimă, cum ar fi, de exemplu, când se pierde de părinţi sau este despărţit de ei chiar şi pentru o scurtă perioadă, când se confruntă cu feţe noi, situaţii noi sau sarcini noi, când vede obiecte ciudate, care nu-i sunt familiare sau pe care nu le poate stăpâni, când se confruntă cu o situaţie de boală sau de moarte. Mai ales în asemenea momente, faptul că copilul se agaţă cu atâta înverşunare de părinţii săi este o mărturie elocventă a rolului acestora de

protectori (cu totul diferit de celelalte roluri ale lor ca surse de satisfacere a nevoii de mâncare şi a celei de dragoste).

Plecând de la aceste observaţii, alături de altele similare, am putea generaliza, spunând că, în societatea noastră, copilul mediu preferă în general o lume sigură, ordonată, previzibilă şi organizată, pe care să poată conta, şi în care nu se întâmplă nimic neaşteptat, greu de stăpânit sau alte lucruri periculoase, şi în care, în orice caz, el are nişte părinţi atotputernici care îl protejează şi îl apără de orice rău.

Faptul că aceste reacţii pot fi observate cu atâta uşurinţă la copii este, într-un fel, o dovadă că, în societatea noastră, copiii se simt prea mult în nesiguranţă (sau, mai bine spus, nu sunt crescuţi cum trebuie). Copiii care cresc într-o familie iubitoare, într-o atmosferă lipsită de pericole, nu reacţionează de obicei aşa cum arătam mai sus[10]. La asemenea copii, reacţiile de teamă apar cel mai probabil în faţa unor obiecte sau situaţii pe care şi adulţii le-ar socoti primejdioase[11].

Adultul sănătos şi normal din cultura noastră este în mare parte satisfăcut la nivelul trebuinţelor sale de siguranţă. Societatea paşnică şi „bună", în care lucrurile funcţionează aşa cum trebuie, îi face de regulă pe membrii săi să se simtă la adăpost de ameninţarea animalelor sălbatice, a temperaturilor extreme, a criminalilor, a atacurilor tâlhăreşti, a tiraniei şi aşa mai departe. Prin urmare, într-un sens foarte real, individul nu mai are nicio nevoie de siguranţă ca factor activ de motivare. Exact la fel cum un om sătul nu se mai simte flămând, un om care se consideră în siguranţă nu se mai simte ameninţat. Dacă vrem să vedem nemijlocit şi limpede aceste nevoi, trebuie să ne uităm la nevrotici sau cvasinevrotici şi la cei oropsiţi economic şi social. Între aceste extreme, putem percepe expresii ale nevoii

de siguranţă doar în fenomene cum ar fi, de pildă, preferinţa des întâlnită pentru un loc de muncă sigur şi de durată, dorinţa de a avea neapărat un cont de economii şi asigurări de diverse tipuri (medicale, dentare, de şomaj, pentru infirmitate, de vârstă).

Alte aspecte mai generale ale încercării de a obţine siguranţă şi stabilitate în viaţă se pot vedea în frecventa preferinţă pentru lucruri familiare, mai degrabă decât nefamiliare, sau pentru cunoscut, mai degrabă decât pentru necunoscut. Tendinţa de a avea o religie sau o concepţie filosofică despre lume care să organizeze universul şi omenirea din el într-un tot cât de cât coerent şi care să aibă un sens raţional este şi ea motivată, în parte, de nevoia de securitate. Tot aici am putea include şi ştiinţa şi filosofia, în general, ca fiind parţial motivate de nevoia de siguranţă (vom vedea mai târziu că există şi alte motivaţii ale demersului ştiinţific, filosofic sau religios).

Altfel, nevoia de siguranţă este văzută ca un factor activ şi predominant de mobilizare a resurselor organismului numai în situaţii de urgenţă, cum ar fi război, molimă, catastrofe naturale, valuri de infracţionalitate, dezorganizare socială, nevroză, leziuni cerebrale, situaţie complet nefericită.

Unii adulţi nevrotici din societatea noastră sunt, din multe puncte de vedere, aidoma copilului temător, în dorinţa lor de siguranţă, chiar dacă această nevoie îmbracă o formă exterioară oarecum specială. Reacţia lor este adesea faţă de nişte pericole necunoscute, psihologice, dintr-o lume percepută ca ostilă, copleşitoare şi ameninţătoare. O asemenea persoană se poartă ca şi cum ar exista aproape întotdeauna o catastrofă iminentă, adică de parcă ar reacţiona la o situaţie de urgenţă. Nevoia sa de siguranţă îşi găseşte adeseori exprimarea specifică în căutarea unui protector, a unei

persoane mai puternice pe care să se poată baza, sau, eventual, a unui Führer.

Individul nevrotic poate fi descris, într-un mod uşor diferit şi mai util nouă, drept o persoană adultă care şi-a păstrat atitudinile copilăreşti faţă de lume. Altfel spus, putem zice că adultul nevrotic se poartă „ca şi cum" i-ar fi teamă să nu primească o palmă la fund, să nu fie certat de mama lui, să nu fie abandonat de părinţi sau să nu i se ia mâncarea. E ca şi cum atitudinile sale copilăreşti, de frică şi de reacţie intimidată în faţa unei lumi periculoase ar fi rămas undeva în fundal şi, neatinse de procesul de maturizare şi de învăţare, ar fi gata acum să se lase provocate de orice stimul care l-ar face şi pe un copil să se simtă ameninţat şi în pericol.[12]

Nevroza în care dorinţa de siguranţă îmbracă forma cea mai evidentă este cea obsesiv-compulsivă. Nevroticii obsesiv-compulsivi se străduiesc frenetic să ordoneze şi să stabilizeze lumea, astfel încât nicicând să nu poată apărea pericole incontrolabile, neaşteptate sau nemaiîntâlnite.[13] Ei se păzesc prin tot soiul de ceremonialuri, reguli şi formule, care îi ajută să facă faţă la orice întâmplare neprevăzută şi care preîntâmpină apariţia de noi asemenea întâmplări. Există multe asemănări cu pacienţii care au suferit leziuni cerebrale, în cazurile descrise de Goldstein[14], care reuşesc să-şi menţină echilibrul evitând tot ce nu le este familiar, tot ce li se pare ciudat, şi ordonându-şi propriul univers astfel restricţionat într-un mod atât de precis, de disciplinat şi de pus la punct, încât să poată conta pe absolut orice lucru din lumea sa. Ei încearcă să aranjeze lumea în aşa fel încât să nu fie cu putinţă să-şi facă apariţia nimic neaşteptat (pericole). Dacă, fără să fie din vina lor, ceva neaşteptat totuşi se întâmplă, ei au o reacţie panicată, de parcă acel eveniment neaşteptat ar constitui un mare pericol. Ceea ce la omul sănătos

putem vedea doar ca preferinţă, şi nici aceea foarte pronunţată, de exemplu preferinţa pentru lucruri familiare, în cazurile anormale devine o necesitate de viaţă şi de moarte.

Trebuinţele de dragoste. Dacă atât trebuinţele fiziologice, cât şi nevoia de siguranţă sunt destul de bine satisfăcute, atunci îşi vor face apariţia cele care ţin de dragoste, de afecţiune şi de sentimentul apartenenţei, şi întreg ciclul descris mai devreme se va produce din nou, în jurul acestui nou centru. Acum, individul va resimţi acut, mai intens ca oricând, lipsa unor prieteni, a unei iubite, a unei soţii, a copiilor. El va tânji după relaţii de afecţiune cu alţi oameni, în general, adică după un loc în grupul său şi se va lupta din toate puterile să-şi atingă scopul. El îşi va dori să obţină un asemenea loc mai mult decât orice altceva pe lume, ba chiar uitând, poate, că altădată, când îi era foame, luase dragostea în bătaie de joc.

În societatea noastră, neîmplinirea trebuinţelor de acest fel este cea mai des întâlnită cauză profundă pentru neadaptare şi psihopatologia severă. Dragostea şi afecţiunea, la fel ca posibila lor manifestare prin sexualitate, sunt în general privite cu ambivalenţă şi, de obicei, îngrădite cu multe restricţii şi inhibiţii. Practic toţi teoreticienii psihopatologiei au pus accentul pe neîmplinirea nevoii de dragoste ca element primar în tabloul inadaptării. Ca urmare, multe studii clinice au avut ca subiect această nevoie şi probabil că ştim mai mult despre ea decât despre oricare alte trebuinţe, cu excepţia celor fiziologice.[15]

Un lucru care se cuvine subliniat în acest punct este acela că dragostea nu e sinonimă cu sexul. Sexul poate fi studiat ca trebuinţă pur fiziologică. În mod normal, comportamentul sexual este plurimotivat, adică determinat nu numai de nevoia sexuală, ci şi de alte

nevoi, între care se disting în primul rând cele de dragoste şi afecţiune. Nu trebuie scăpat din vedere nici faptul că nevoia de dragoste presupune atât actul de a-ţi dărui dragostea, cât şi acela de a o primi din partea celorlalţi.[16]

Trebuinţele de stimă. Toţi oamenii din societatea noastră (cu câteva excepţii patologice) au nevoie sau îşi doresc să existe o părere stabilă, solid întemeiată şi (de obicei) bună despre ei înşişi, adică au nevoie de stimă faţă de sine, precum şi de stimă din partea celorlalţi. Prin stimă de sine întemeiată înţelegem sentimentul de stimă care are la bază capacitatea reală a individului, realizările sale şi respectul veritabil din partea celorlalţi. Aceste trebuinţe pot fi clasificate în două grupe. În primul rând, există dorinţa individului de a fi puternic, de a avea realizări personale, de a fi adecvat mediului în care trăieşte, de a fi încrezător în sine, dar şi dorinţa de independenţă şi libertate.[17] În al doilea rând, avem ceea ce s-ar putea numi dorinţa de reputaţie sau prestigiu (definit ca respect sau stimă din partea altor oameni), recunoaştere, atenţie acordată de restul lumii, importanţă sau apreciere.[18] Aceste trebuinţe au fost scoase în evidenţă de Alfred Adler şi adepţii săi, şi au fost relativ neglijate de Freud şi psihanalişti. Din ce în ce mai mult însă, în ziua de astăzi, pare să existe o apreciere la scară largă a importanţei lor deosebite.

Satisfacerea nevoii de stimă pentru sine duce la sentimente de încredere în forţele proprii, de autoapreciere, forţă, capabilitate şi adecvare, în ceea ce priveşte putinţa de a fi util şi necesar în lume. Dar frustrarea acestor trebuinţe produce sentimente de inferioritate, de slăbiciune şi de neajutorare. La rândul lor, ele dau naştere fie unei descurajări primare, fie unor tendinţe compensatorii sau nevrotice. Se poate aprecia fără nicio greutate cât de necesară este încrederea

fundamentală în sine, şi se poate înţelege cât de neajutoraţi devin oamenii în absenţa ei, prin studierea nevrozei traumatice severe.[19]

Trebuinţa de autoactualizare. Chiar dacă toate aceste trebuinţe sunt satisfăcute, ne putem aştepta în multe cazuri (dacă nu întotdeauna) să vedem cum se dezvoltă curând un nou tip de nemulţumire şi de neastâmpăr, dacă individul nu face lucrurile care i se potrivesc. Un muzician trebuie să facă muzică, un artist plastic trebuie să picteze, un poet trebuie să scrie, dacă vrea să fie până la urmă fericit. Ceea ce un om *poate* să fie, el *trebuie* să fie. Această trebuinţă o putem numi autoactualizare.

Termenul acesta, inventat de Kurt Goldstein, este folosit în cadrul acestui articol de o manieră mult mai specifică şi mai limitată. El se referă la dorinţa de autorealizare, adică la tendinţa individului de a deveni actualizat în ceea ce nu este decât potenţial. Această tendinţă ar putea fi exprimată în cuvinte ca fiind dorinţa de a deveni în tot mai mare măsură ceea ce eşti, de a deveni tot ceea ce este capabil să devii.

Forma concretă pe care o vor îmbrăca aceste trebuinţe fireşte că va fi mult diferită de la om la om. De exemplu, poate lua forma dorinţei de a fi o mamă ideală, la altcineva se poate exprima în plan atletic, iar la o a treia persoană, prin dorinţa de a picta tablouri sau a face invenţii. Nu trebuie neapărat să fie un imbold creativ, chiar dacă la oamenii care posedă capacităţi creatoare, va îmbrăca această formă.

Apariţia clară a acestor trebuinţe se bazează pe satisfacerea prealabilă a nevoilor fiziologice, a celor de siguranţă, a celor de dragoste şi a celor de stimă. Pe cei ale căror trebuinţe sunt satisfăcute îi vom numi oameni fundamental mulţumiţi şi de la aceştia ne putem aştepta să manifeste creativitatea cea mai plenară (şi mai sănătoasă).[20] Dat fiind că, în societatea noastră, oamenii

fundamental mulţumiţi sunt excepţia, şi nu regula, nu ştim prea multe despre autoactualizare, nici experimental, nici clinic. Rămâne o problemă de cercetare care necesită utilizarea tuturor capacităţilor şi a resurselor.

Condiţiile prealabile pentru satisfacerea trebuinţelor primare. Există anumite condiţii care sunt nemijlocit indispensabile pentru satisfacerea trebuinţelor primare. Pericolul la adresa acestora determină individul să reacţioneze aproape ca şi cum ar fi o ameninţare directă la adresa trebuinţelor primare însele. Libertatea de exprimare, libertatea de a face ceea ce doreşti câtă vreme nu le faci rău altora, libertatea de a-ţi manifesta individualitatea, libertatea de a cerceta şi de a căuta informaţii, libertatea de a te apăra pe tine, dar şi justiţia, dreptatea, corectitudinea şi onestitatea, ordinea în cadrul grupului, sunt cu toatele exemple de asemenea condiţii prealabile pentru satisfacerea trebuinţelor primare. Înăbuşirea dorinţei de a te bucura de aceste libertăţi va provoca o reacţie identică cu cea în faţa unei ameninţări sau a unei situaţii de urgenţă. Aceste condiţii nu sunt scopuri în sine, dar sunt *aproape* de fi socotite astfel, din cauza legăturii lor extrem de strânse cu trebuinţele primare, care se pare că sunt singurele scopuri în sine. Aceste condiţii vor fi apărate cu străşnicie pentru că, fără ele, satisfacţiile primare devin de-a dreptul imposibile sau, cel puţin, sunt foarte grav primejduite.

Dacă ne amintim că setul capacităţilor cognitive (perceptuale, intelectuale, de învăţare) este unul al instrumentelor de adaptare, care, printre altele, posedă şi funcţia de satisfacere a trebuinţelor noastre primare, atunci este limpede că orice pericol la adresa lor, orice privare sau blocare a individului de la libera lor folosinţă, trebuie să fie şi ea indirect periculoasă pentru

trebuinţele primare însele. Acest enunţ este o soluţie parţială la problema generală a curiozităţii, a dorinţei de cunoaştere, de aflare a adevărului şi a înţelepciunii şi a veşnicului imbold imperios de a rezolva misterele cosmice.

Trebuie, prin urmare, să mai introducem o ipoteză şi să vorbim despre gradul de apropiere de trebuinţele primare, dat fiind că, aşa cum arătat deja, *orice* dorinţe conştiente (scopuri parţiale) sunt mai importante sau mai puţin importante după cum se află mai aproape sau mai departe de trebuinţele primare. Aceeaşi afirmaţie se poate face pentru diversele comportamente. Un act este important psihologic dacă el contribuie direct la satisfacerea trebuinţelor primare. Cu cât contribuie mai puţin direct sau cât contribuţia lui este mai slabă, cu atât mai puţin important trebuie considerat a fi acest act, din punctul de vedere al psihologiei dinamice. Un enunţ similar se poate face şi pentru diversele mecanisme de apărare sau de ajustare (*coping*). Unele dintre ele sunt foarte direct legate de protejarea sau de îndeplinirea trebuinţelor primare, altele nu sunt decât foarte slab şi de departe corelate. Într-adevăr, dacă am dori acest lucru, am putea vorbi despre mecanisme de apărare în mai mare măsură sau în mai mică măsură primare, iar apoi să afirmăm că pericolul la adresa defenselor mai pronunţat primare este resimţit ca mai ameninţător decât cel la adresa apărărilor în mai mică măsură primare (ţinând tot timpul minte că acest lucru se întâmplă din cauza relaţiei lor cu trebuinţele primare).

Dorinţa de a şti şi de a înţelege. Până aici, am pomenit doar în trecere de trebuinţele cognitive. Dobândirea cunoştinţelor şi sistematizarea universului au fost considerate a fi, în parte, mijloace pentru realizarea securităţii primare a individului în lume, sau, pentru omul inteligent, expresii ale autoactualizării. De

asemenea, libertatea de a cerceta şi libertatea de manifestare au fost discutate ca precondiţii ale satisfacerii trebuinţelor primare. Oricât de adevărate ar fi acest formulări, ele nu constituie răspunsuri definitive la întrebarea despre rolul motivator al curiozităţii, învăţării, filosofării, experimentării etc. În cel mai bun caz, ele nu sunt altceva decât nişte răspunsuri parţiale.

Întrebarea aceasta este deosebit de dificilă pentru că ştim extrem de puţin despre realitatea factuală. Sigur, curiozitatea, explorarea, dorinţa de a cunoaşte faptele, dorinţa de a şti sunt destul de uşor de observat. Faptul că individul le dă curs, în multe cazuri, chiar şi cu preţul unor mari pericole la adresa propriei siguranţe stă mărturie pentru relevanţa analizei noastre precedente. În plus, autorul trebuie să admită că, deşi deţine suficiente dovezi clinice pentru a postula că dorinţa de a şti este un imbold foarte puternic la oamenii inteligenţi, nu există date despre oamenii neinteligenţi. În care caz, se prea poate să fie vorba despre o funcţie a gradului relativ ridicat de inteligenţă. Mai degrabă în chip provizoriu, deci, şi mai mult în speranţa de a stimula discuţia şi cercetarea, vom postula o dorinţă primară de a şti, de a fi conştient de realitate, de a obţine date factuale, de a-ţi satisface curiozitatea sau, ca să-l citäm pe Wertheimer, de a vedea, în loc de a rămâne orb.

Această postulare nu este totuşi de ajuns. Chiar şi după ce ştim, ceva ne dă ghes să ştim şi mai mult, pe de o parte mai amănunţit şi mai microscopic, iar pe de alta, tot mai departe în direcţia filosofiei despre lume, a religiei etc. Datele pe care le dobândim, dacă sunt izolate şi atomare, ajung inevitabil să fie teoretizate şi, mai apoi, fie analizate, fie organizate, fie şi una, şi alta. Acest proces a fost formulat de unii ca fiind căutarea „sensului". Prin urmare, vom postula o dorinţă de

a înţelege, de a sistematiza, de a organiza, de a analiza, de a căuta relaţii şi sensuri.

Odată acceptate aceste dorinţe ca teme de discuţie, vedem că şi ele se grupează sub forma unei mici ierarhii, în care dorinţa de a şti este dominantă în faţa dorinţei de a înţelege. Toate particularităţile unei ierarhii a predominanţei, pe care noi le-am descris mai sus, par să se fie valabile şi în acest caz.

Trebuie să ne păzim de tentaţia foarte facilă de a separa aceste dorinţe de trebuinţele primare analizate mai sus, adică de a face o dihotomizare tranşantă între trebuinţele „cognitive" şi cele „conative". Dorinţa de a şti şi dorinţa de a înţelege sunt şi ele conative, în sensul că au caracterul unui efort volitiv şi sunt la fel de mult nevoi ale personalităţii ca şi „trebuinţele primare" pe care le-am discutat deja.[21]

ALTE CARACTERISTICI ALE TREBUINŢELOR PRIMARE

Gradul de fixitate al ierarhiei trebuinţelor primare. Am vorbit până aici ca şi cum această ierarhie ar avea o ordine fixată, dar în fapt ea nu este nici pe departe atât de rigidă pe cât poate am dat de înţeles. Adevărat, majoritatea oamenilor cu care am lucrat păreau să aibă aceste trebuinţe primare cam în ordinea indicată, dar au existat şi o serie întreagă de excepţii.

(1) Există oameni la care, de pildă, stima de sine pare să fie mai importantă decât dragostea. Această inversare foarte uzuală a ierarhizării se datorează, de obicei, dezvoltării concepţiei că persoana cel mai probabil să fie iubită va fi o persoană puternică, o persoană care inspiră

respect sau teamă, şi care este sigură pe sine sau agresivă. Prin urmare, oamenii de acest fel cărora le lipseşte dragostea şi sunt în căutarea ei, s-ar putea să încerce din toate puterile să afişeze un comportament agresiv şi sigur de sine. Practic, însă, stima de sine ridicată şi manifestările comportamentale ale acesteia, pe care aceşti oameni le adoptă, sunt mai mult un mijloc de atingere a scopului, decât un scop în sine; ei caută afirmarea de sine de dragul dragostei, mai degrabă decât de dragul stimei de sine ca atare.

(2) Există alţi oameni, aparent creativi de la natură, la care impulsul spre creativitate pare să fie mai important decât orice alt factor concurent. Creativitatea lor s-ar putea să apară nu ca autoactualizare eliberată de satisfacţia primară, ci în ciuda lipsei de satisfacţie primară.

(3) La anumiţi oameni, nivelul de aspiraţie poate fi permanent înăbuşit sau scăzut. Cu alte cuvinte, ţelurile mai puţin dominante pur şi simplu se pierd şi pot dispărea pentru totdeauna, astfel încât individul a cărui existenţă a fost trăită la un nivel foarte coborât, de exemplu într-o stare cronică de şomaj, poate continua să fie satisfăcut pentru tot restul vieţii sale doar fiindcă reuşeşte să obţină de mâncare atât cât îi trebuie.

(4) Aşa-numita „personalitate psihopată" este un alt exemplu de pierdere permanentă a trebuinţelor de dragoste. Aceştia sunt oameni care, conform celor mai pertinente date disponibile[22], au fost privaţi de dragoste încă din primele luni de viaţă şi au pierdut pentru totdeauna dorinţa şi capacitatea de a oferi şi de a primi afecţiune (la fel cum animalele îşi pierd reflexul suptului sau al ciugulitului, dacă acesta nu este suficient exersat imediat după naştere).

(5) Altă cauză a inversării ierarhiei este aceea că, atunci când o trebuinţă a fost satisfăcută vreme

îndelungată, s-ar putea să devină subevaluată. Oamenii care n-au avut niciodată parte de înfometare cronică sunt înclinaţi să subestimeze efectele foamei şi să privească mâncarea ca pe ceva relativ neimportant. Dacă ei sunt dominaţi de o nevoie superioară, aceasta va părea că este cea mai importantă dintre toate. Atunci devine posibil şi, într-adevăr, chiar aşa se şi întâmplă, ca aceşti oameni, de dragul acestei trebuinţe de nivel mai înalt, să se lase să ajungă în postura de a nu-şi satisface o trebuinţă în mai mare măsură primară. Ne putem aştepta ca, după o lungă perioadă de asemenea privare a trebuinţei „mai" primare, să apară tendinţa de reevaluare a ambelor trebuinţe, astfel încât individul, care poate a renunţat mult prea uşor la nevoia dominantă, să devină efectiv conştient că aceasta ar trebui să treacă înaintea celeilalte. Astfel, un individ care a renunţat la slujba sa, pentru a nu-şi pierde respectul faţă de sine, şi care apoi rabdă de foame timp de vreo şase luni la rând, s-ar putea să se arate dispus să-şi primească slujba înapoi, chiar şi cu preţul de a-şi pierde respectul faţă de sine.

(6) O altă explicaţie parţială a inversărilor *aparente* din ierarhie o vedem în faptul că noi am discutat despre ordinea dominanţei din punctul de vedere al nevoilor sau al dorinţelor resimţite conştient, şi nu din punctul de vedere al comportamentului. Considerarea comportamentului în sine ar putea să ne creeze o impresie falsă. Ceea ce noi am susţinut aici este că individul *îşi va dori* satisfacerea celei mai primare dintre două trebuinţe, atunci când este privat de amândouă. Nu există nicio implicaţie necesară, aici, că individul va şi acţiona în sensul dorinţelor sale. Să spunem încă o dată că există mulţi factori determinanţi ai comportamentului, în afară de trebuinţe şi dorinţe.

(7) Poate şi mai importante decât toate aceste excepţii sunt cele care au de-a face cu idealurile, standardele sociale înalte, valorile înalte şi altele asemenea. Cu astfel de valori oamenii devin martiri; ei vor renunţa la orice, de dragul unui ideal sau al unei valori anume. Aceşti oameni ar putea fi înţeleşi, cel puţin în parte, prin referire la o concepţie (sau ipoteză) fundamentală pe care am putea-o numi „toleranţă sporită la frustrare, prin gratificare timpurie". Oamenii ale căror trebuinţe primare au fost tot timpul satisfăcute pe durata vieţii lor, mai ales în perioada timpurie, par să dezvolte o excepţională putere de a rezista în faţa frustrării prezente a acestor trebuinţe, pur şi simplu pentru că posedă o structură puternică şi sănătoasă de caracter, ca urmare a satisfacţiei primare. Ei sunt oamenii „puternici", care pot ţine piept cu uşurinţă dezacordurilor sau opoziţiei din partea celorlalţi, care pot să înoate împotriva curentului actual al opiniei publice şi care pot să se ridice în apărarea adevărului, cu preţul unor mari pierderi personale. Pur şi simplu cei care au iubit şi au fost iubiţi din tot sufletul, şi care au avut parte de multe prietenii profunde, sunt cei care pot să rămână fermi pe poziţie împotriva urii, a respingerii sau a persecuţiei.

Spun toate acestea în ciuda faptului că există un anumit grad de obişnuire, care poate ajuta în creşterea toleranţei la frustrare. De pildă, e foarte probabil ca persoanele care vreme îndelungată s-au obişnuit cu o stare relativă de foame, să fi căpătat prin aceasta, parţial, capacitatea de a face faţă privării de mâncare. Ce fel de echilibru trebuie să se creeze între aceste două tendinţe, cea a obişnuinţei cu frustrarea, pe de o parte, şi cea a satisfacţiei anterioare dând naştere toleranţei actuale la frustrare, pe de altă parte, rămâne să fie stabilit prin cercetări suplimentare. Până atunci, putem porni de la

premisa că ambele operează în practică una lângă cealaltă, dat fiind că nu se contrazic reciproc. În privinţa acestui fenomen al toleranţei sporite la frustrare, pare probabil că gratificaţiile cele mai importante apar în primii doi ani de viaţă. Adică, oamenii cărora li s-a creat un sentiment de siguranţă şi de încredere în puterea lor pe parcursul copilăriei mici au tendinţa să rămână siguri pe ei şi puternici în faţa oricărei ameninţări.

Gradele de satisfacţie relativă. Până aici, discuţia noastră teoretică poate să fi dat impresia că aceste cinci grupuri de trebuinţe sunt cumva într-o relaţie de progresie gradată, pas cu pas, de tip „toate sau niciuna". Ne-am exprimat în termeni cum ar fi: „Dacă o trebuinţă este satisfăcută, atunci o alta îşi face apariţia". Acest enunţ poate crea impresia falsă că o trebuinţă trebuie să fie sută la sută satisfăcută, pentru ca următoarea din progresie să-şi facă apariţia. În realitate, de fapt şi de drept, majoritatea membrilor societăţii noastre care sunt indivizi normali, vor avea toate trebuinţele primare parţial satisfăcute şi parţial nesatisfăcute, în acelaşi timp. O descriere mai realistă a ierarhiei ar fi în termenii procentajului diferit de satisfacţie, pe măsură ce urcăm în ierarhia priorităţilor. De pildă, dacă ar fi să atribui nişte valori arbitrare, în scop pur ilustrativ, aş putea spune că individul mediu este satisfăcut probabil în proporţie de 85 la sută la capitolul trebuinţelor fiziologice, în proporţie de 70 la sută la capitolul nevoilor de siguranţă, de 50 la sută în privinţa nevoii de dragoste, de 40 la sută în privinţa stimei de sine şi de 10 la sută în privinţa autoactualizării.

Cât priveşte noţiunea apariţiei unei noi trebuinţe după satisfacerea celei prioritare, această apariţie nu este un fenomen brusc, în salturi, ci, mai degrabă, o emergenţă graduală, în progresie lentă, din nimic. Spre exemplu, dacă nevoia dominantă A este satisfăcută

numai în grad de 10 la sută, atunci nevoia B s-ar putea să nu fie absolut deloc vizibilă. Dar dacă această nevoie A devine satisfăcută în proporţie de 25 la sută, poate să apară 5 la sută din nevoia B; când nevoia A devine satisfăcută 75 la sută, poate să apară 90 la sută din nevoia B şi aşa mai departe.

Caracterul inconştient al trebuinţelor. Aceste trebuinţe nu sunt neapărat nici conştiente, nici inconştiente. Pe ansamblu, totuşi, la individul mediu, ele sunt mai adeseori inconştiente, decât conştiente. Nu este necesar, în acest moment, să revizuim cantitatea enormă de dovezi care indică importanţa motivaţiei inconştiente. Ar fi de aşteptat, deja, doar pe baze apriorice, ca motivaţiile inconştiente să fie pe ansamblu mai importante decât cele conştiente. Ceea ce noi am numit trebuinţele primare sunt foarte adesea în mare măsură inconştiente, cu toate că, folosind metodele adecvate, cu persoanele potrivite, ele pot să devină conştiente.

Specificitatea culturală şi caracterul general al trebuinţelor. — Această clasificare a trebuinţelor primare încearcă să ţină cont de unitatea relativă din spatele deosebirilor superficiale între dorinţele specifice, între culturile diferite. Cu siguranţă în orice cultură anume, conţinutul motivaţional conştient al unui individ va fi, de obicei, mult diferit de conţinutul motivaţional conştient al unui individ din altă societate. Totuşi, aşa cum au constatat în general antropologii, oamenii, chiar şi provenind din societăţi diferite, sunt mult mai asemănători decât am putea crede atunci când luăm prima oară contact cu ei, şi, pe măsură ce îi cunoaştem mai bine, pare că descoperim mereu mai multe aspecte ale acestui caracter comun. Moment în care ne dăm seama că deosebirile care ne uluiesc foarte tare sunt mai degrabă superficiale, decât fundamentale — spre exemplu, cele în materie de tunsoare şi pieptănătură, de

îmbrăcăminte, de preferinţe gastronomice şi aşa mai departe. Clasificarea făcută de noi trebuinţelor primare este, în parte, o tentativă de a ţine cont de această unitate din spatele aparentei diversităţi în funcţie de cultură. Nu se emite nicio pretenţie cum că ar fi supremă sau universal valabilă pentru toate culturile. Nu se susţine decât ideea că este relativ *în mai mare măsură* supremă, universală şi primară, decât dorinţele superficiale conştiente, diferite de la o cultură la alta, şi permite o abordare oarecum mai apropiată de caracteristicile general umane. Trebuinţele primare sunt *în mai mare măsură* general umane decât dorinţele sau comportamentele superficiale.

Motivaţii multiple ale comportamentului. Aceste trebuinţe nu trebuie să fie înţelese ca factori determinanţi *exclusivi* sau unici ai anumitor tipuri de comportament. Un exemplu putem găsi în orice comportament care pare să fie motivat psihologic, cum ar fi mâncatul, joaca sexuală sau altele asemenea. Psihologii clinicieni au descoperit de mult că orice comportament poate fi un canal prin care să curgă diverşi factori determinanţi. Sau, ca să formulăm altfel ideea, comportamentul este în majoritate plurimotivat. În sfera determinanţilor motivaţionali, orice comportament tinde să fie determinat de unele trebuinţe primare sau *de toate*, simultan, mai degrabă decât numai de una dintre ele. Ultimul caz ar fi mai degrabă excepţia, decât regula. Mâncatul poate fi parţial în scopul de a-ţi umple stomacul şi parţial în scopul de a te simţi confortabil şi de a ameliora alte trebuinţe. Cineva poate să facă dragoste nu doar în scop de pură uşurare sexuală, ci şi ca să se convingă de propria masculinitate, ca să facă o cucerire, ca să se simtă puternic sau ca să obţină un gen mai primar de afecţiune. Drept ilustrare, aş putea atrage atenţia că ar fi posibil (măcar teoretic,

dacă nu practic) să analizăm un singur act al unui individ, şi să vedem în el expresia trebuinţelor sale fiziologice, a trebuinţelor sale de siguranţă, a celor de dragoste, a celor de stimă şi a celor de autoactualizare. Acest lucru contrastează puternic cu concepţia mai naivă al psihologiei trăsăturilor, în care o singură trăsătură sau un singur motiv corespunde unui tip anume de act, adică, de exemplu, un act agresiv este pus în relaţie numai şi numai cu o trăsătură a agresivităţii.

Determinanţi multipli ai comportamentului. Nu toate comportamentele sunt determinate de trebuinţele primare. Am putea spune chiar că nu toate comportamentele sunt motivate. Există mulţi alţi factori determinanţi ai comportamentului decât motivaţiile.[23] De pildă, o altă categorie importantă este dată de aşa-numiţii determinanţi „din câmp". Teoretic, cel puţin, comportamentul poate fi determinat în totalitate de câmpul psihologic sau chiar de stimuli externi specifici izolaţi, cum se întâmplă în cazul asociaţiei de idei sau al anumitor reflexe condiţionate. Dacă, drept răspuns la cuvântul-stimul „masă", eu percep imediat imaginea din memorie a unei mese, această reacţie nu are categoric nicio legătură cu trebuinţele mele primare.

În al doilea rând, putem atrage din nou atenţia asupra conceptului de „grad de apropiere faţă de trebuinţele primare" sau „grad de motivaţie". Unele comportamente sunt în cel mai înalt grad motivate, altele nu sunt decât slab motivate. Unele nu sunt deloc motivate (dar orice comportament este determinat).

Un alt aspect important[24] este acela că există o deosebire fundamentală între comportamentul expresiv şi comportamentul mobilizator (străduanie funcţională, urmărirea unui scop voit). Un comportament expresiv nu încearcă să facă nimic; este pur şi simplu o reflectare a personalităţii. Un neghiob se poartă prosteşte nu

pentru că aşa ar vrea sau pentru că încearcă sau este motivat să se poarte prosteşte, ci pur şi simplu pentru că *este* ceea ce este. Acelaşi lucru e valabil şi atunci când eu vorbesc cu o voce de bas, şi nu cu una de tenor sau sopran. Mişcările aleatorii ale unui copil sănătos, zâmbetul de pe faţa unui om fericit, chiar şi atunci când e singur, vioiciunea din mersul unui om sănătos şi postura dreaptă pe care o adoptă, sunt toate exemple de comportament expresiv, nonfuncţional. De asemenea, *stilul* în care un om îşi pune în aplicare aproape totate comportamentele, atât motivate, cât şi nemotivate, este în multe cazuri expresiv.

Am putea întreba, atunci: orice comportament este expresiv, adică de natură să reflecte structura caracterului? Răspunsul este „Nu". Comportamentul învăţat pe de rost, uzual, automatizat sau convenţional poate să fie sau să nu fie expresiv. Acelaşi lucru este valabil şi pentru majoritatea comportamentelor „legate de stimuli".

În sfârşit, este necesar să accentuăm că expresivitatea comportamentului şi caracterul dirijat spre scop al comportamentului nu sunt categorii care să se excludă reciproc. Comportamentul mediu este de obicei şi aşa, şi aşa.

Scopurile ca principiu centralizator în teoria motivaţiei. Se va putea observa că principiul de bază al clasificării noastre nu a fost nici declanşarea comportamentului, nici comportamentul motivat, ci, mai degrabă, funcţiile, efectele, scopurile sau ţelurile comportamentului. Destui oameni au demonstrat că acesta este cel mai adecvat punct centralizator, în orice teorie a motivaţiei.[25]

Centrarea pe animal şi centrarea pe om. — Această teorie porneşte de la fiinţa umană, şi nu de la vreun animal inferior şi prezumat „mai simplu". Prea multe

din concluziile la care s-a ajuns prin studiul animalelor s-au dovedit a fi adevărate pentru acestea, dar nu şi pentru oameni. Nu avem absolut niciun motiv pentru care s-ar cuveni să pornim de la animale, ca să studiem motivaţia fiinţelor umane. Logica, sau mai degrabă „ilogica" din spatele acestei false idei generale a „pseudosimplităţii" a fost de suficiente ori expusă, de filosofi şi logicieni, precum şi de oamenii de ştiinţă ai fiecăruia din domeniile respective. Nu este necesar să studiem animalele înainte de a-l studia pe om, aşa cum nu e nevoie să studiezi matematica pentru a putea studia geologia, psihologia sau biologia.

De asemenea, putem da deoparte şi vechiul behaviorism naiv, care pornea de la premisa că era cumva necesar sau măcar „mai ştiinţific" să judeci fiinţa umană după standardele lumii animalelor. O consecinţă a acestei credinţe a fost aceea că noţiunea de scop şi ţel s-a văzut cu totul exclusă din psihologia motivaţiei, pur şi simplu pentru că nu puteai întreba un cobai ce scopuri are. Tolman[26] a dovedit deja de multă vreme, chiar în studiile pe animale, că această excludere nu era necesară.

Motivaţia şi teoria psihopatogenezei. — Conţinutul motivaţional conştient al vieţii cotidiene este considerat a fi, conform celor de mai sus, relativ important sau neimportant, după cum se apropie mai mult sau mai puţin de scopurile primare. Pofta pentru o îngheţată la cornet ar putea fi, de fapt, expresia indirectă a unei dorinţe de dragoste. Dacă aşa este, atunci această poftă de îngheţată devine o motivaţie extrem de importantă. Dacă însă cornetul de îngheţată nu e nimic altceva decât un mod de a-ţi răcori gura sau o banală reacţie apetitivă, atunci pofta respectivă rămâne relativ neimportantă. Dorinţele conştiente de fieare zi trebuie privite ca simptome, ca *indicatori de suprafaţă ai unor trebuinţe în*

mai mare măsură primare. Dacă ar fi să luăm aceste pofte superficiale la valoarea lor nominală, ne-am trezi într-o stare de confuzie totală, care n-ar putea fi nicicând soluţionată, pentru că am lua foarte în serios nişte simptome, în loc să ne preocupe ceea ce se ascunde în spatele lor.

Neîndeplinirea dorinţelor neimportante nu produce rezultate psihopatologice; neîndeplinirea unei trebuinţe fundamental importante produce asemenea rezultate. Orice teorie a psihopatogenezei trebuie, prin urmare, să se bazeze pe o teorie solidă a motivaţiei. Un conflict sau o frustrare nu sunt neapărat patogene. Ele devin patogene doar atunci când ameninţă sau zădărnicesc trebuinţele primare sau nişte trebuinţe parţiale care sunt strâns legate de trebuinţele primare.[27]

Rolul trebuinţelor satisfăcute. Am atras atenţia de câteva ori până aici că trebuinţele noastre îşi fac apariţia, de regulă, doar atunci când alte trebuinţe mai urgente au fost deja satisfăcute. Aşadar, gratificarea deţine un rol important în teoria motivaţiei. Aparte de acest lucru, însă, trebuinţele încetează să mai joace un rol activ determinant sau de organizare, de îndată ce au fost satisfăcute.

Ce înseamnă aceasta este că, de exemplu, o persoană fundamental satisfăcută nu mai resimte nevoile de stimă, dragoste, siguranţă etc. Singurul sens în care s-ar mai putea spune că ea are aceste trebuinţe este aproape în cel metafizic, ca atunci când spunem că un om sătul este, în potenţă, înfometat sau că o sticlă plină este, în potenţă, vidă. Dacă suntem interesaţi de ceea ce ne motivează *efectiv*, şi nu de ceea ce ne-a motivat, ne va motiva pe viitor sau ar putea să ne motiveze, atunci o trebuinţă satisfăcută nu este un factor motivator. Din orice punct de vedere practic, ea trebuie considerată pur şi simplu ca inexistentă, pentru

că a dispărut. Se cuvine să scoatem în evidenţă acest aspect, fiindcă el a fost fie trecut cu vederea, fie contrazis, în toate teoriile motivaţiei de care am eu cunoştinţă.[28] Omul perfect sănătos, normal şi favorizat de soartă nu are trebuinţe sexuale, nu are trebuinţe de foame, nu are trebuinţe de siguranţă, nu tânjeşte după dragoste, după prestigiu sau după stimă de sine, decât poate în momente răzleţe de pericol efemer. Dacă ar fi să spunem altceva, atunci ar trebui să afirmăm ritos şi că orice om posedă, în potenţă, toate reflexele patologice, de exemplu semnul lui Babinski etc., pentru că, dacă sistemul său nervos ar fi lezat, acestea ar trebui să apară.

Consideraţiile de acest fel sunt cele care sugerează îndrăzneaţa postulare că un om care este frustrat în oricare dintre trebuinţele sale primare, poate fi foarte bine privit ca un individ pur şi simplu bolnav. Ceea ce este o paralelă deloc forţată cu ideea că omul căruia îi lipsesc vitaminele şi mineralele poate fi considerat „bolnav". Cine are dreptul să decidă dacă lipsa de dragoste este mai puţin importantă decât lipsa de vitamine? Din moment ce ne sunt cunoscute efectele patogene ale privării de dragoste, cine are dreptul să spună că invocăm judecăţi de valoare într-un mod neştiinţific şi ilegitim, spre deosebire de medicul care diagnostichează şi tratează pelagra sau scorbutul? Dacă mi s-ar îngădui acest mod de utilizare, atunci aş spune pur şi simplu că un om sănătos este în primul rând motivat de nevoia sa de a se dezvolta şi de a-şi actualiza în totalitate potenţialităţile şi capacităţile de care dispune. Dacă un om resimte stringent şi cronic oricare dintre aceste trebuinţe primare, atunci el este pur şi simplu un om nesănătos. El este în mod sigur tot atât de bolnav ca şi cum ar fi căpătat brusc o nevoie puternică şi imperioasă de sare sau de calciu.[29]

Dacă această afirmaţie pare ciudată sau paradoxală, îl pot asigura pe cititor că nu este decât una din multele asemenea paradoxuri care vor apărea, pe măsură ce noi ne vom revizui modul de a privi motivaţiile mai profunde ale omului. Atunci când ne întrebăm ce vrea omul de la viaţă, avem de-a face cu însăşi esenţa lui.

REZUMAT

(1) *Există cel puţin cinci seturi de scopuri, pe care le-am putea numi trebuinţe primare.* Pe scurt, acestea sunt cele fiziologice, de siguranţă, de dragoste, de stimă şi de autoactualizare. În plus, suntem motivaţi de dorinţa de a îndeplini sau de a menţine diversele condiţii pe baza cărora pot fi satisfăcute aceste trebuinţe şi de anumite dorinţe în mai mare măsură intelectuale.

(2) *Aceste scopuri primare au legături unele cu celelalte, fiind aranjate într-o ierarhie a dominanţei.* Aceasta înseamnă că scopul preponderent va monopoliza conştiinţa şi va tinde prin sine să organizeze mobilizarea variatelor capacităţi ale organismului. Trebuinţele mai puţin preponderente sunt minimalizate, ba chiar uitate sau negate. Dar atunci când o trebuinţă este destul de bine satisfăcută, îşi face apariţia trebuinţa imediat următoare ca prioritate (o trebuinţă „mai înaltă"), care vine la rândul ei să domine viaţa conştientă şi să servească drept centru organizator al comportamentului, din moment ce trebuinţele satisfăcute nu sunt factori activi de motivare.

Astfel, omul este un animal care veşnic tânjeşte — căruia veşnic îi lipseşte ceva. În mod normal, satisfacerea acestor năzuinţe nu este în totalitate disjunctivă, ci numai tinde să fie aşa. Individul mediu din

societatea noastră este cel mai adesea doar parţial satisfăcut şi parţial nesatisfăcut în privinţa tuturor necesităţilor sale. Principiul ierarhizării este de obicei observat empiric, în termenii procentajului crescând de insatisfacţie, pe măsură ce urcăm treptele ierarhiei. Uneori se observă inversarea ordinii medii a trebuinţelor din ierarhie. De asemenea, s-a observat că un individ îşi poate pierde permanent năzuinţele mai înalte din cadrul ierarhiei, în anumite condiţii speciale. Există nu doar motivaţii de regulă multiple pentru comportamentul uzual, ci, în plus, mulţi alţi factori determinanţi decât motivaţiile.

(3) *Orice frustrare sau posibilitate de frustrare a acestor scopuri umane primare, orice ameninţare la adresa mecanismelor de apărare sau a condiţiilor pe care se bazează este considerată a fi o ameninţare psihologică.* Cu câteva excepţii, toate psihopatologiile pot fi parţial puse în legătură cauzală cu asemenea ameninţări. Un om privat de satisfacerea trebuinţelor sale primare poate fi practic definit ca „om bolnav", dacă vrem.

(4) *Ameninţările primare de acest fel sunt cele care provoacă reacţiile generale de alarmă.*

(5) *Anumite alte probleme primare nu au fost abordate, din cauza limitărilor de spaţiu.* Printre acestea se numără: (a) problema valorilor în orice teorie definitivată a motivaţiei, (b) relaţia dintre apetenţe, dorinţe, trebuinţe şi ceea ce este „bine" pentru organism, (c) etiologia trebuinţelor primare şi posibila lor derivare în copilăria mică, (d) redefinirea conceptelor motivaţionale, adică pulsiune, dorinţă, poftă, nevoie, scop, (e) implicaţiile teoriei noastre pentru teoria hedonistă, (f) natura actului nefinalizat, sau a succesului şi eşecului, şi a nivelului de aspiraţie, (g) rolul asocierii, al obişnuinţei şi al condiţionării, (h) legătura cu teoria relaţiilor interpersonale, (i) implicaţiile pentru psihoterapie,

(j) implicaţiile pentru teoria societăţii, (k) teoria egoismului, (l) relaţia dintre trebuinţe şi tiparele culturale, (m) relaţia dintre această teorie şi teoria lui Allport despre autonomia funcţională. Acestea, alături de alte chestiuni mai puţin importante, trebuie să fie luate în considerare, pentru ca teoria motivaţiei să poată accede la o formă definitivată.

NOTE

1. Maslow, A. H. „A preface to the theory of motivation". *Psychosomatic Medicine*, 1943, 5, 85–92.

2. Wertheimer, M. Prelegeri nepublicate, de la New School for Social Research.

3. Goldstein, K. *The organism*. New York: American Book Co., 1939.

4. Freud, S., „Prelegeri de introducere în psihanaliză. Serie nouă", în *Opere esenţiale*, vol. 1, Bucureşti: Trei, 2010.

5. Adler, A. *Social interest*. Londra: Faber & Faber, 1938.

6. Cannon, W. B. *Wisdom of the holy*. New York: Norton, 1932.

7. Young, P. T. „An experimental analysis of appetite". *Psychological Bulletin*, 1941, 38, 129–164.

8. Maslow, A. H. „A preface to the theory of motivation", *op. cit.*

9. Pe măsură ce copilul creşte, simpla cunoaştere şi familiarizare, precum şi o dezvoltare motorie mai bună, fac ca aceste „pericole" să fie din ce în ce mai puţin primejdioase şi mai uşor de controlat. Pe tot parcursul vieţii se poate spune că una din funcţiile conative ale educaţiei este această neutralizare a pericolelor aparente, prin cunoaştere, de exemplu: nu mi-e frică de tunete şi fulgere pentru că ştiu ceva despre ele.

10. Shirley, M. „Children's adjustments to a strange situation". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1942, 37, 201–217.

11. O „baterie de teste" pentru nevoia de siguranţă ar putea cuprinde: confruntarea copilului cu mici artificii care explodează sau cu o faţă pe care sunt desenate mustăţi lungi; trimiterea mamei afară din încăpere; aşezarea copilului pe treapta de sus a unei scări înalte; o injecţie hipodermică; un şoricel care să se apropie de el etc. Bineînţeles că n-aş putea recomanda la modul serios folosirea deliberată a unor asemenea „teste", căci i-ar putea face rău copilului. Dar situaţiile de acest fel, ca şi altele asemănătoare, apar cu zecile în existenţa normală, de zi cu zi, a unui copil, şi pot fi observate. Nu există niciun motiv pentru care aceşti stimuli să nu poată fi folosiţi cu puii de cimpanzeu, spre exemplu.

12. Nu toţi indivizii nevrotici se simt în nesiguranţă. Nevroza poate avea la baza sa o frustrare a nevoilor de afecţiune şi de stimă ale unei persoane care se simte în general în siguranţă.

13. Maslow, A.H. şi Mittelman, B. *Principles of abnormal psychology*. New York: Harper & Bros., 1941.

14. Goldstein, *op. cit.*

15. Maslow şi Mittelman, *op. cit.*

16. Pentru mai multe detalii, vezi Maslow, A.H. „The dynamics of psychological security-insecurity", *Character and Personality*, 1942, 10, 331–344, şi Plant, J., *Personality and the cultural pattern*. New York: Commonwealth Fund, 1937, cap. 5.

17. Dacă această dorinţă particulară este sau nu şi universală, noi nu ştim. Întrebarea crucială, deosebit de importantă astăzi, este: „Oamenii care se află în stare de sclavie, dominaţi de alţii, se vor simţi inevitabil nemulţumiţi şi revoltaţi?" Putem presupune, pe baza datelor clinice general cunoscute, că un om care a aflat ce

înseamnă adevărata libertate (nu plătită prin renunţarea la siguranţă şi securitate, ci, mai degrabă, clădită pe baza unui grad adecvat de siguranţă şi securitate) nu va lăsa de bunăvoie şi cu uşurinţă ca această libertate să-i fie luată. Dar nu ştim dacă acelaşi lucru este valabil şi pentru persoana născută în sclavie. Evenimentele deceniului viitor ar trebui să ne ofere răspunsul. Vezi discuţia pe marginea acestei probleme în Fromm, E., *Frica de libertate*, Bucureşti: Teora, 1998.

18. Poate că dorinţa de prestigiu şi respect din partea celorlalţi se află dedesubtul dorinţei de stimă de sine şi de încredere în propria persoană. Observarea copiilor pare să indice că aşa stau lucrurile, dar datele clinice nu vin să susţină categoric o asemenea concluzie.

19. Kardiner, A. *The traumatic neuroses of our time*. New York: Hoeber, 1941. Pentru o discuţie mai amplă despre stima de sine normală, precum şi despre concluziile diverşilor cercetători, vezi Maslow, A.H. „Dominance, personality and social behavior in women", *Journal of Social Psychology*, 1939, 10, 3–39.

20. Comportamentul clar creativ, cum ar fi pictatul, este la fel ca orice alt comportament din punctul de vedere al plurideterminării. Poate fi văzut la oamenii „creativi din naştere", indiferent dacă sunt satisfăcuţi sau nu, fericiţi sau nu, înfometaţi sau sătui. De asemenea, este clar că activitatea creativă poate fi compensatoare, amelioratoare sau pur economică. Impresia mea (deocamdată neconfirmată) este că putem deosebi chiar şi numai prin inspectare produsele artistice şi intelectuale ale unor oameni satisfăcuţi în trebuinţele lor primare, de cele ale unor oameni nesatisfăcuţi primar. În orice caz, şi aici trebuie să facem distincţie în mod dinamic între comportamentul manifest şi diversele sale motivaţii sau scopuri.

21. Wertheimer, *op. cit.*

22. Levy, D. M. „Primary affect hunger", *American Journal of Psychiatry*, 1937, 94, 643–652.

23. Sunt conştient că mulţi psihologi şi psihanalişti folosesc termenul „motivat" ca sinonim pentru „determinat", de exemplu Freud. Dar eu consider că este un uzaj derutant. Distincţiile foarte clare sunt necesare pentru limpezimea gândirii şi precizia în experimentare.

24. Se va analiza amănunţit într-un articol ulterior.

25. Cititorul interesat este rugat să consulte excelenta analiză a acestei teme făcută de Murray, H.A. *et al.*, *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press, 1938.

26. Tolman, E. C. *Purposive behavior in animals and men.* New York: Century, 1932.

27. Maslow, A.H. „Conflict, frustration, and the theory of threat", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1943, 38, 81–86.

28. De reţinut că acceptarea acestei teorii necesită o revizuire fundamentală a teoriei freudiene.

29. Dacă ar fi să folosim cuvântul „bolnav" în acest mod, ar trebui atunci să facem referire şi la raporturile omului cu societatea sa. O implicaţie clară a definiţiei noastre ar fi aceea că: (1) din moment ce un om care este frustrat în trebuinţele sale primare trebuie considerat bolnav, şi (2) din moment ce o asemenea frustrare primară este posibilă în ultimă instanţă doar prin intermediul forţelor din exteriorul individului, atunci (3) boala din interiorul individului nu poate proveni, în ultimă instanţă, decât dintr-o boală a societăţii. Societatea „bună" sau sănătoasă ar fi atunci definită ca societatea care ar permite apariţia celor mai înalte aspiraţii ale omului, prin satisfacerea tuturor trebuinţelor sale primare preponderente.

TOATE COMPORTAMENTELE SUNT MOTIVATE?*

Majoritatea teoriilor despre motivaţia umană, fie că se referă la angajaţi sau la fiinţele umane ca specie, au fost elaborate în anii 1940 şi 1950. Teoriile lui Maslow despre motivaţia umană domină încă peisajul. În eseul de faţă, Maslow răspunde la întrebarea care i-a fost adeseori pusă: „Toate comportamentele sunt motivate?"

Trebuie să recunoaştem mai întâi că există mulţi alţi factori determinanţi ai comportamentului, în afară de motivaţie. Teoretic, comportamentul poate fi complet determinat de câmpul psihologic, fără nicio legătură cu motivaţia. Mai mult, în automatisme, în obişnuinţe şi condiţionări, este foarte probabil ca motivaţia să nu aibă, de regulă, niciun amestec.

---

* *Sursă*: Arhiva personală a lui A.H. Maslow (5 august 1942; 28 aprilie 1942; 13 februarie 1942). Reproducere autorizată de Ann R. Kaplan şi de Arhivele pentru Istoria Psihologiei Americane.

În al doilea rând, trebuie categoric să dăm piept cu noţiunea „gradului de motivare". Noi am vorbit deja despre conceptul gradului de apropiere faţă de trebuinţa primară. Una dintre implicaţii este, în mod destul de clar, că anumite comportamente vor fi în grad înalt motivate, altele nu vor fi înalt motivate, iar unele comportamente vor avea atât de puţină legătură cu motivaţia, încât vor constitui practic un comportament nemotivat. Toate acestea sunt aparte de comportamentul cunoscut ca nemotivat, cum ar fi reflexele, şi de diversele comportamente expresive care nu au niciun scop, ci reprezintă pur şi simplu epifenomene ale stării organismului. Într-un caz patologic extrem, anumite ticuri ar fi asemenea expresii care nu au nici scop, nici vreun alt fel de motivaţie.

Această dihotomie generală între comportamentul expresiv şi cel de ajustare este una importantă în acest context (precum şi în altele). Dacă eu sunt un neghiob şi atunci mă port prosteşte, este acest comportament motivat? N-ar fi mai bine să spunem că e pur şi simplu expresiv? Orice lucru pe care un cal îl face pur şi simplu pentru că este cal poate fi un comportament expresiv, mai degrabă decât unul de ajustare. De asemenea, orice lucru pe care o fiinţă umană îl face pur şi simplu din cauza faptului că este o fiinţă umană, de pildă mersul în două picioare, arată că acesta nu trebuie neapărat să fie considerat un comportament adaptativ sau motivat, ci ar putea să fie pur şi simplu un comportament expresiv. În acelaşi fel în care eu, dacă vorbesc cu un glas de bas şi nu cu unul de sopran, aceasta este pur şi simplu o expresie a stării anatomice a organismului meu, fără ca eu să am vreo dorinţă de a face acest lucru.

Toate comportamentele sunt motivate? Pot exista mai multe răspunsuri la această întrebare, pentru că ea înseamnă mai multe lucruri. Orice comportament este dirijat către un scop? Răspunsul este nu, pentru că există comportamente aleatorii care sunt pur şi simplu expresive, care sunt revărsări spontane sau expresii ale caracterului însuşi, dar care nu „încearcă să facă nimic". Mişcările la întâmplare ale copilului mic sănătos, zâmbetul de pe faţa unei persoane atunci când este fericită, chiar dacă e complet singură, vioiciunea din mersul omului sănătos sau felul în care îşi poartă spatele drept, pot fi pur şi simplu expresive şi nu dirijate către un scop.

Dar atunci am putea întreba: orice comportament reflectă structura caracterului? Sau, ca să reformulez întrebarea, orice comportament este expresiv? Răspunsul este „nu", cu toate că majoritatea comportamentelor sunt expresive, în plus faţă de a fi dirijate către un scop. Nu toate comportamentele care sunt determinate în primul rând de obişnuinţă, de pura condiţionare, de forţe exterioare situaţionale sau culturale, sunt neapărat expresive. Scosul pălăriei în faţa unei doamne nu exprimă politeţe, pentru că aceasta este o funcţie a culturii care a devenit de-a dreptul automată.

Un alt aspect al comportamentului expresiv este acela că pare să includă ceea ce eu am numit deocamdată exprimare descurajantă. Bănuiesc că am putea include şi comportamentul dezorganizant.

Important de semnalat este faptul că aceste categorii nu se exclud reciproc. Comportamentul poate fi în acelaşi timp expresiv şi dirijat spre scop, şi, de fapt, chiar aşa şi este de obicei. Ideea de reţinut aici este pur

şi simplu că nu trebuie făcute generalizări în proporţie de sută la sută.

NOTE DESPRE TEORIA MOTIVAŢIEI

Chestiunea comportamentului nemotivat. Câteodată, disputa dintre susţinătorii teoriei organismice şi partizanii teoriei câmpului psihologic pare să îmbrace forma a două caricaturi extreme care se luptă între ele. Fie totul vine din organism, fie totul vine din câmp; totul vine dinăuntru sau totul vine din afară. Niciuna dintre extreme nu este corectă. Pentru a evita orice suspiciune că aş fi unilateral, e bine să punem foarte mult accent pe diversele tipuri de comportament nemotivat, mult aparte de reflexele general acceptate ca făcând parte din această categorie.

Există multe exemple de comportament în asemenea măsură determinat de câmp, de situaţia imediată sau de forţele culturale, încât variaţia individuală, motivaţia individuală, devine complet neimportantă. Am dat deja exemple în acest sens.

Se poate însă aduce în atenţie şi un alt gen de exemplu, care deschide un câmp larg şi cu totul nou de speculaţie. Mă refer la articolul lui Bateson despre motivaţia în rândul populaţiei din Bali. Bateson s-a străduit să demonstreze că avem aici o întreagă societate în care comportamentul mediu pare să nu fie dirijat spre scop, aşa cum înţelegem noi această noţiune. În cel mai bun caz, am putea spune că, spre deosebire de comportamentul nostru tipic, comportamentul din Bali este cu siguranţă doar slab orientat spre scop, dacă nu deloc. Aceşti oameni par să meargă înainte într-un ritm foarte egal, fără niciun fel de suişuri sau coborâşuri, fără

niciun început sau sfârşit, dar par mai degrabă să găsească o justificare pentru orice în activitatea însăşi. Caracteristic pentru ei este că, practic, nu vor finaliza niciodată o sarcină aşa cum facem noi — începând cu începutul şi ducând-o până la capăt. Mai caracteristică pentru ei este tendinţa de a desfăşura 15 sarcini în acelaşi timp, alternând între ele, făcând câte un pic din una, apoi un pic din alta, aşa încât viaţa nu pare să aibă pentru ei niciun fel de culmi naturale, niciun punct de realizare definitivă, niciun moment despre care ei să poată spune: „Gata, am terminat". Sunt greu de găsit cuvinte cu care să le descrii atitudinea. Cea mai bună variantă pe care o pot găsi este s-o numesc pură actualizare a tiparelor culturale, ca reacţie aproape automată la mediul imediat. Viaţa pentru ei curge lin, cu puţine pante în sus sau în jos. Concluzia lui Bateson, rezultată din aceste consideraţii, este că orientarea spre scop nu constituie o caracteristică universal umană.

Poate că şi în societatea noastră am putea găsi unele instanţe, cu ajutorul cărora să ne facem o idee despre atitudinea de viaţă a celor din Bali. Simpla stare de amuzament placid al spectatorului pare să nu fie organizată în direcţia unui scop, ori poate că starea în sine este scopul, dar nu sub forma unui punct culminant, ci împrăştiată de-a lungul unei linii constante. Există multe alte situaţii în viaţă în care suntem pur şi simplu placizi şi tihnit mulţumiţi, pe o întreagă perioadă, de exemplu ca mama care-şi priveşte, calmă şi fericită, copilul care se zbenguie sub ochii ei. Ea nu face nimic, nu are niciun scop, nu se străduieşte, nu se duce în nicio direcţie anume, nu îndeplineşte nimic. Dar şi acesta este un comportament.

MOTIVAŢIA DE DEFICIT ŞI MOTIVAŢIA DE DEZVOLTARE*

Acest extras este o versiune condensată a unei prelegeri susţinute la Universitatea Nebraska în 13 ianuarie 1955, în cadrul unui simpozion pe tema motivaţiei. Cadrul conceptual al ideilor despre motivaţie prezentate în acest capitol şi în cele următoare fusese trasat de Maslow în alte două scrieri anterioare: „A Preface to Motivation Theory" („Prefaţă la teoria motivaţiei"), articol apărut în *Psychosomatic Medicine*, 1943, 5, 85–92, şi „A Theory of Human Motivation" („O teorie a motivaţiei umane"), apărut în *Psychological Review*, 1943, 50, 370–396. Ambele articole provocatoare au apărut în cartea lui Maslow, *Motivation and*

---

* *Sursă*: A.H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, ed. a III-a (New York: John Wiley & Sons, 1968, 1999). Copyright © 1968, 1999, Ann R. Kaplan, reproducere autorizată.

*Personality** (New York: Harper & Bros., 1954; ediţia a doua în 1970; ediţia a treia, postumă, în 1987).

Conceptul de „trebuinţă primară" poate fi definit în termenii întrebărilor cărora le dă un răspuns şi ai operaţiilor care l-au adus la iveală. Întrebarea mea iniţială era despre psihopatogeneză. „Ce îi face oameni nevrotici?" Răspunsul meu (o modificare şi, cred eu, o îmbunătăţire a celui psihanalitic) era, pe scurt, că nevroza pare să fie, în esenţa ei şi la debutul ei, o boală a deficitului; că se naşte din privarea de anumite satisfacţii, pe care eu le-am numit trebuinţe sau nevoi în acelaşi sens în care apa, aminoacizii şi calciul sunt trebuinţe, adică absenţa lor produce starea maladivă. Majoritatea nevrozelor implică, în paralel cu alte elemente determinante complexe, dorinţa nesatisfăcută de siguranţă, de apartenenţă şi identificare, de relaţii afective apropiate, de respect şi de prestigiu. „Datele" mele au fost adunate în doisprezece ani de muncă şi cercetare psihoterapeutică şi în douăzeci de ani de studiu al personalităţii. O cercetare de control convingătoare (întreprinsă în acelaşi timp cu procesul studiat) a fost asupra efectului tratamentului de substituţie, care a arătat, cu multe nuanţe, că atunci când lipsurile acestea erau eliminate, boala avea tendinţa să dispară.

Aceste concluzii, care acum sunt efectiv împărtăşite de majoritatea clinicienilor, a psihoterapeuţilor şi a psihologilor de copii (mulţi dintre ei totuşi nu ar formula chestiunea la fel ca mine), fac din ce în ce mai posibil, de la an la an, să definim trebuinţa, în mod firesc, facil şi spontan, drept o generalizare a datelor

* În trad. rom.: *Motivaţie şi personalitate*, Bucureşti: Trei, 2008. (*N.red.*)

efectiv rezultate din experienţă (mai degrabă decât printr-o decretare arbitrară şi prematură *anterioară* acumulării de cunoştinţe şi nu ulterioară ei, pur şi simplu de dragul unei mai mari obiectivităţi).

Caracteristicile deficitului pe termen lung sunt, aşadar, cele ce urmează.
O trebuinţă este primară sau instinctoidă dacă:

1. Absenţa ei dă naştere la boală.
2. Prezenţa ei preîntâmpină boala.
3. Refacerea ei vindecă boala.
4. În anumite situaţii (foarte complexe) de liberă alegere, este preferată de persoana supusă privării, înaintea altor satisfacţii.
5. La persoana sănătoasă, se constată că este inactivă, la un nivel scăzut de manifestare sau absentă funcţional.

Două caracteristici suplimentare sunt mai subiective: năzuinţa sau pofta conştientă sau inconştientă şi sentimentul de lipsă sau de deficit, ca şi cum individului i-ar lipsi ceva, pe de o parte, iar pe de alta, agreabilitatea senzorială. („Are gust bun.")

Un ultim cuvânt despre definiţie. Multe din problemele pricinuite autorilor din acest domeniu, în încercarea lor de a defini şi a delimita motivaţia, se trag din imperativul de a folosi exclusiv criterii comportamentale şi observabile din exterior. Criteriul iniţial al motivaţiei şi cel pe care în continuare îl folosesc toate fiinţele umane, cu excepţia psihologilor comportamentului, este criteriul subiectiv. Eu sunt motivat atunci când simt o dorinţă, o nevoie, o poftă, o năzuinţă, o vrere sau o lipsă. Nu s-a descoperit încă nicio stare observabilă în mod obiectiv care să prezinte o corelaţie decentă cu aceste relatări subiective, adică,

nu s-a descoperit încă nicio definiţie comportamentală bună a motivaţiei.

Bine, sigur că trebuie să continuăm căutarea unor corelaţii obiective sau a unor indicatori obiectivi ai stărilor subiective. În ziua în care vom descoperi un asemenea indicator public şi exterior al plăcerii, al anxietăţii sau al dorinţei, psihologia va fi făcut un salt înainte de un secol! Dar *până ce* îl vom găsi, nu se cade să ne prefacem că l-am fi descoperit deja. Nu se cade nici să neglijăm datele subiective pe care le avem. Mare păcat că nu putem cere unui cobai să facă raportări subiective! Din fericire, totuşi, *putem* cere acest lucru subiectului uman şi nu există niciun motiv pe lumea asta pentru care ar trebui să ne abţinem de la a proceda astfel, până ce vom avea o sursă mai bună de date.

Acestea sunt trebuinţele care constituie esenţialmente nişte deficite în organism, nişte spaţii goale, ca să zicem aşa, şi care trebuie umplute de dragul sănătăţii, ba mai mult, trebuie umplute din exterior, de către *alte* fiinţe umane decât subiectul în cauză, şi pe care eu le voi numi deficite sau trebuinţe de deficit, în scopurile prezentului expozeu, şi pentru a le compara prin contrast cu un alt gen, mult diferit, de motivaţie.

Nimănui nu i-ar trece prin cap să pună la îndoială afirmaţia că „avem nevoie de" iod sau de vitamina C. Vă reamintesc că dovezile în direcţia faptului că „avem nevoie" de dragoste sunt exact de acelaşi tip.

În anii din urmă, tot mai mulţi psihologi s-au trezit obligaţi să postuleze o anume tendinţă spre dezvoltare sau autoperfecţionare, pentru a suplimenta concepte cum ar fi echilibrul, homeostaza, reducerea tensiunii, apărarea şi alte motivaţii de conservare. De ce? Din diverse raţiuni.

1. *Psihoterapia.* Presiunea în direcţia sănătăţii face posibilă terapia. Este o condiţie *sine qua non.* Dacă nu ar exista o asemenea tendinţă generală, terapia ar fi inexplicabilă, întrucât trece dincolo de construirea mecanismelor de apărare împotriva durerii şi a anxietăţii.

2. *Soldaţii cu leziuni cerebrale.* Opera lui Goldstein* le este bine cunoscută tuturor. El a considerat necesar să inventeze conceptul autoactualizării, pentru a putea explica reorganizarea capacităţilor individului după traumatism.

3. *Psihanaliza.* Unii psihanalişti, cu deosebire Fromm şi Horney,** au găsit că le este imposibil chiar şi să înţeleagă nevrozele, dacă nu postulează faptul că ele ar

---

* Kurt Goldstein (1878–1965) a fost un neuropsihiatru ale cărui rezultate în tratarea pacienţilor cu leziuni cerebrale au influenţat enorm dezvoltarea de către Maslow a conceptului autoactualizării. Goldstein a venit cu multe observaţii perspicace despre modul în care organismul lezat cerebral îşi reorganizează spontan capacităţile şi se străduieşte să-şi actualizeze potenţialul, prin toate mijloacele care îi mai rămân la îndemână. Aşa cum şi Maslow a subliniat, Goldstein a fost primul care a folosit termenul de „autoactualizare" într-un context psihologic. Vezi Kurt Goldstein, *The Organism*, New York: American Book Co., 1939; publicată prima oară cu titlul *Der Aufbau des Organismus*, 1934.

** Erich Fromm (1900–1980) şi Karen Horney (1885–1952) au fost doi psihanalişti cu formaţie clasică, dar care în final au intrat în conflict cu ortodoxia freudiană. Printre abaterile de la calea freudiană am putea număra concepţia lor cum că personalitatea nu poate fi înţeleasă decât în contextul societăţilor particulare, al culturilor particulare şi al perioadelor istorice, precum şi convingerea amândurora — nu chiar aceeaşi cu viziunea lui Maslow, dar indubitabil apropiată — că satisfacerea trebuinţelor primare poate deschide calea exprimării unei „naturi umane superioare". Operele lui Fromm pe care Maslow le-a socotit cele mai „simpatice" sunt: *Man For Himself*, New York: Rinehart, 1947 şi *The Sane Society*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1955. Pentru o introducere în concepţiile psihologice ale lui Karen Horney, vezi *The Neurotic Personality of Our Time*, New York: Norton, 1937, şi *Neurosis and Human Growth*, New York: Norton, 1950.

fi o variantă distorsionată a unui impuls spre creştere, spre perfecţiunea dezvoltării, spre împlinirea posibilităţilor individului.

4. *Creativitatea.* Studierea evoluţiei sănătoase a fiinţei umane şi a adulţilor sănătoşi, mai ales în comparaţie cu indivizii bolnavi, aruncă multă lumină asupra subiectului general al creativităţii. Îndeosebi teoria artei şi a educaţiei prin artă impune crearea unui concept al dezvoltării şi spontaneităţii.

5. *Psihologia copilului.* Observarea copiilor arată din ce în ce mai clar că acestora, când sunt sănătoşi, *le place* să crească şi să meargă înainte, să dobândească deprinderi, abilităţi şi puteri noi. Ceea ce contrazice flagrant acea versiune a teoriei freudiene care îl concepe pe copil ca agăţându-se cu disperare de fiecare ajustare pe care o realizează şi de fiecare stare de repaus sau echilibru. Conform acestei teorii, trebuie tot timpul să-i dăm ghes cu de-a sila copilului reticent şi conservator, să urce pe treapta următoare, şi să-şi părăsească starea confortabilă şi preferată de repaus pentru a *intra* într-o nouă situaţie înfricoşătoare.

Deşi această concepţie freudiană se vede permanent confirmată de clinicieni, ca foarte adevărată în cazul copiilor nesiguri pe ei şi înfricoşaţi, şi cu toate că este parţial valabilă pentru toate fiinţele umane, în principal rămâne neadevărată pentru copiii sănătoşi, fericiţi şi siguri pe ei. La aceşti copii vedem limpede o nerăbdare în a creşte mai repede, în a se maturiza, în a se lepăda de vechea ajustare ca de o pereche de pantofi care ţi-au rămas mici. Vedem la ei cu deosebită claritate nu doar dorinţa pentru noua abilitate, ci şi plăcerea cea mai evidentă în a se bucura de folosirea ei repetată, aşa-numita plăcere de a-şi folosi puterile organismului sau de a face ceea ce ştiu ei că pot să facă bine, acea *Funktionslust*, cum a numit-o Karl Bühler.

Pentru autorii din aceste grupări variate, cei mai notabili fiind Fromm, Horney, Jung, C. Bühler, Angyal, Rogers, G. Allport, Schachtel, Lynd şi, recent, unii psihologi catolici, creşterea, individuarea, autonomia, autoactualizarea, dezvoltarea personală, caracterul productiv, realizarea de sine, sunt cu toatele grosier sinonime, desemnând un domeniu vag perceput, mai degrabă decât un concept clar definit. După părerea mea, *nu* este posibil să întreprindem la ora actuală o definire clară a acestui domeniu. Şi nici n-ar fi de dorit, pentru că o definiţie care nu decurge cu uşurinţă şi natural din fapte bine ştiute este probabil să fie inhibantă şi distorsionantă, mai degrabă decât folositoare, căci există toate şansele să fie incorectă sau în eroare, dacă rezultă dintr-un act de voinţă, pe baze apriorice. Pur şi simplu nu ştim încă destule lucruri despre creştere, pentru a o putea defini bine.

Semnificaţia ei poate fi *indicată*, mai degrabă decât definită, parţial prin punctare pozitivă şi parţial prin contrast negativ, adică arătând ce *nu* este. De exemplu, nu este unul şi acelaşi lucru cu echilibrul, homeostaza, reducerea tensiunii etc.

Necesitatea unei definiţii li s-a arătat susţinătorilor în parte din cauza insatisfacţiei (anumite fenomene nou-observate pur şi simplu nu erau acoperite de teoriile existente); în parte prin nevoia categorică de teorii şi concepte care să servească mai bine noilor sisteme de valori umaniste care s-au născut din destrămarea sistemelor mai vechi de valori.

Tratarea de faţă însă decurge în cea mai mare parte din studierea nemijlocită a indivizilor sănătoşi psihologic. Această cercetare a fost întreprinsă nu numai din raţiuni ale interesului intrinsec şi personal, ci şi ca să furnizeze un fundament mai ferm pentru teoria terapiei, a patologiei, şi, prin urmare, a valorilor.

Adevăratele scopuri ale educaţiei, în sistemul de învăţământ şi în familie, ale psihoterapiei, ale autoperfecţionării, mie mi se pare că nu pot fi descoperite decât printr-un asemenea atac direct. Produsul final al procesului de creştere ne spune multe despre acest proces. Eu am descris ceea ce s-a putut afla din acest studiu, şi, în plus, am teoretizat foarte liber pe tema diverselor consecinţe pentru psihologia generală, pe care le-ar putea avea acest gen de cercetare directă a fiinţelor umane bune, mai degrabă decât a celor rele, a oamenilor sănătoşi, mai degrabă decât a celor bolnavi, a aspectului pozitiv, mai degrabă decât a celui negativ. (Trebuie să vă avertizez că datele mele nu pot fi considerate fiabile, decât dacă altcineva repetă acelaşi studiu. Posibilităţile de proiecţie sunt extrem de reale într-un asemenea studiu, şi, bineînţeles, foarte puţin probabil să fie sesizate de cercetătorul însuşi.) Aş vrea acum să discut pe marginea câtorva din diferenţele pe care le-am observat că există între viaţa motivaţională a oamenilor sănătoşi şi cea a restului lumii, respectiv oamenii motivaţi de trebuinţele dezvoltării în contrast cu cei motivaţi de trebuinţele primare.

În ceea ce priveşte statusul motivaţional, oamenii sănătoşi şi-au satisfăcut în grad suficient trebuinţele primare în materie de siguranţă, apartenenţă, dragoste, respect şi stimă de sine, încât să fie primordial motivaţi de tendinţe în direcţia autoactualizării (definită ca permanentă punere în practică a potenţialurilor, a abilităţilor şi a talentelor, ca îndeplinire a misiunii [a chemării, a soartei, a destinului, a vocaţiei], ca o cunoaştere mai plenară şi acceptare a naturii intrinsece a persoanei, ca o tendinţă necontenită spre unitate, integrare sau sinergie în interiorul persoanei).

De preferat acestei definiţii generalizante ar fi una descriptivă şi operaţională, pe care deja am publicat-o.

Aceşti oameni sănătoşi sunt definiţi acolo prin descrierea caracteristicilor lor observate clinic. Acestea sunt:

1. Percepţie superioară a realităţii.
2. Acceptare sporită a propriei persoane, a celorlalţi şi a naturii.
3. Spontaneitate mărită.
4. Creştere în ce priveşte centrarea problemei.
5. Grad sporit de detaşare şi al dorinţei de intimitate personală.
6. Grad sporit de autonomie şi de rezistenţă la aculturare.
7. Mai multă originalitate a aprecierii şi diversitate a reacţiei emoţionale.
8. Înaltă frecvenţă a experienţelor de vârf.
9. Identificare sporită cu specia umană.
10. Relaţii interpersonale schimbate (clinicianul ar spune îmbunătăţite).
11. Structură mai democratică a caracterului.
12. Creativitate mult amplificată.
13. Anumite schimbări în sistemul de valori.

Mai mult decât atât, în această carte sunt descrise şi limitările impuse definiţiei prin inerentele neajunsuri ale metodei de eşantionare şi ale disponibilităţii datelor.

O dificultate majoră a concepţiei prezentate până aici constă în caracterul ei oarecum static. Autoactualizarea, dat fiind că eu am studiat-o în principal la indivizi mai vârstnici, tinde să fie văzută ca o stare de lucruri ultimă

sau finală, ca un ţel îndepărtat, şi nu ca un proces dinamic, activ pe tot parcursul vieţii, ca Fiinţare, mai degrabă decât Devenire.

Dacă definim creşterea sau dezvoltarea ca fiind suma diverselor procese care aduc individul spre autoactualizarea supremă, această perspectivă se conformează mai bine cu faptul observat că ea are loc *tot* timpul pe parcursul vieţii. De asemenea, descumpăneşte concepţia de progresie în trepte sau salturi, de tip „toate sau niciuna", a motivaţiei spre autoactualizare, în care trebuinţele primare se văd satisfăcute, una câte una, înainte ca următoarea din ierarhie să-şi facă apariţia în planul conştient. Dezvoltarea este văzută astfel nu doar ca o satisfacere progresivă a trebuinţelor primare, până la punctul în care acestea „dispar", ci şi sub forma unor motivaţii specifice ale dezvoltării, dincolo de aceste trebuinţe primare şi deasupra lor, cum ar fi, de exemplu, talentele, capacităţile, tendinţele creative, potenţialităţile constituţionale. Prin aceasta, suntem, totodată, ajutaţi să ne dăm seama că trebuinţele primare şi autoactualizarea nu se contrazic reciproc, aşa cum nici copilăria şi maturitatea nu se contrazic între ele. Una trece în cealaltă şi îi este o condiţie prealabilă necesară.

Diferenţierea dintre aceste trebuinţe ale dezvoltării şi trebuinţele primare, pe care o vom analiza în cele ce urmează, este o consecinţă a percepţiei clinice asupra deosebirilor calitative dintre viaţa motivaţională a celor aflaţi în proces de autoactualizare şi cea a altor oameni. Aceste diferenţe, enumerate mai jos, sunt destul de bine descrise, chiar dacă nu perfect, de denumirile lor: nevoi de deficit şi nevoi de dezvoltare. De pildă, nu toate trebuinţele fiziologice sunt deficite, câteva exemple în acest sens fiind sexul, eliminarea materiilor reziduale, moţăiala şi repausul.

În orice caz, viaţa psihică a individului, în multe din aspectele sale, este trăită altfel atunci când el este înclinat spre gratificarea nevoilor de deficit, faţă de atunci când este dominat de dezvoltare, „metamotivat", motivat de dezvoltare sau de autoactualizare. Diferenţele enumerate în continuare demonstrează limpede acest lucru.

ATITUDINEA FAŢĂ DE IMPULS: RESPINGEREA IMPULSULUI ŞI ACCEPTAREA IMPULSULUI

Practic, toate teoriile motivaţiei, mai vechi sau contemporane, au în comun faptul de a privi trebuinţele, pulsiunile şi stările motivatoare, în general, drept deranjante, sâcâitoare, iritante, neplăcute, nedorite, ceva de care să te descotoroseşti. Comportamentul motivat, urmărirea unui scop, reacţiile consumatoare de efort sunt, cu toatele, tehnici pentru reducerea acestor senzaţii de disconfort psihic. Atitudinea respectivă este foarte explicit asumată în larg utilizatele descrieri ale motivaţiei ca reducere a trebuinţelor, reducere a tensiunii, reducere a pulsiunilor şi reducere a anxietăţii.

Abordarea aceasta este perfect de înţeles în cazul psihologiei animale şi în behaviorismul care se bazează atât de mult pe studiul animalelor. Posibil ca animalele să nu aibă *decât* trebuinţe de deficit. Indiferent dacă acest lucru se va dovedi a fi sau nu adevărat, noi în orice caz am tratat animalele *ca şi cum* acest lucru ar fi fost adevărat, de dragul obiectivităţii. Un obiect-scop trebuie să fie ceva aflat în exteriorul organismului animal, pentru ca noi să putem măsura efortul depus de animal pentru atingerea acestui scop.

Tot atât de înţeles este că psihologia freudiană s-a clădit pe acelaşi tip de atitudine faţă de motivaţie, cum că pulsiunile sunt periculoase şi individul trebuie să se lupte cu ele. La urma urmei, toată această psihologie are la bază experienţa cu nişte oameni bolnavi, cu nişte oameni care realmente suferă de pe urma unor trăiri nefericite legate de trebuinţele lor, de gratificarea şi frustrarea acestor trebuinţe. Nici nu-i de mirare că asemenea oameni se tem de pulsiunile lor, ba chiar le este silă de ele, din moment ce le-au provocat atâtea necazuri şi au avut dificultăţi atât de mari în a le gestiona, şi că modul uzual de abordare a lor este prin refulare.

Această denigrare a dorinţei şi a trebuinţei a fost, bineînţeles, o temă constantă în toată istoria filosofiei, a teologiei şi a psihologiei. Stoicii, majoritatea hedoniştilor, practic toţi teologii, mulţi filosofi ai politicii şi majoritatea teoreticienilor economiei s-au unit în a afirma faptul că binele, fericirea sau plăcerea sunt esenţialmente consecinţele ameliorării acestei stări de lucruri neplăcute pe care o reprezintă faptul de a dori, a vrea şi a pofti.

Într-o formulare cât mai succintă cu putinţă, în ochii tuturor acestor oameni, dorinţa sau impulsul sunt neplăceri, dacă nu chiar ameninţări şi, prin urmare, vor încerca în general să scape de ele, să le nege sau să le evite.

Această afirmaţie constituie uneori o descriere fidelă realităţii a ceea ce se petrece în fapt. Trebuinţele fiziologice, nevoia de siguranţă, nevoia de dragoste, de respect, de informaţie chiar sunt, adeseori, iritante pentru mulţi oameni, reale bătăi de cap care dau naştere la probleme, mai ales pentru cei cărora li s-a întâmplat să nu le poată satisface şi pentru cei care nu pot conta acum pe gratificarea lor.

Dar chiar şi cu aceste deficite, situaţia este mult exagerată: individul poate să-şi accepte trebuinţele, să se bucure de ele şi să le primească de bunăvoie în planul conştient, dacă (a) în trecut a avut experienţe plăcute în legătură cu ele şi (b) dacă se poate conta pe satisfacerea lor în prezent şi în viitor. De exemplu, dacă în general mi-a făcut plăcere să mănânc şi am acum la dispoziţie mâncare bună, apariţia apetitului în planul conştient este primită cu bucurie, nu cu neplăcere. („Necazul cu mâncatul e că-mi distruge pofta de mâncare.") Ceva de genul acesta este valabil şi în cazul setei, al nevoii de somn, al sexului, al nevoii de dependenţă şi al nevoii de dragoste. Dar o respingere mult mai puternică a teoriei „trebuinţa este neplăcere" o găsim în recent apăruta conştientizare a motivaţiei de dezvoltare (autoactualizare) şi în preocuparea faţă de această problematică.

Ar fi mult prea greu de întocmit o listă cu multitudinea de motive idiosincratice care se încadrează la capitolul „autoactualizare", dat fiind că fiecare individ îşi are propriile talente, capacităţi şi potenţialuri, diferite de ale celorlalţi. Există însă unele caracteristici care le sunt tuturor generale. Iar una este că aceste impulsuri sunt dorite şi acceptate de bunăvoie, fiindcă plăcute şi agreabile; că individul vrea să aibă mai mult parte de ele, şi nu mai puţin; şi că, dacă ele constituie tensiuni, atunci este vorba de tensiuni *generatoare de senzaţii plăcute*. În mod normal, creatorul îşi primeşte cu braţele deschise impulsurile creative, persoana talentată simte plăcere din a-şi folosi şi a-şi dezvolta talentele.

E pur şi simplu neconform cu realitatea să vorbim într-o asemenea situaţie despre reducerea tensiunii, implicând prin aceasta debarasarea de o stare neplăcută. Căci aceste stări nu sunt dezagreabile.

EFECTELE DIFERENŢIATE ALE GRATIFICĂRII

Aproape întotdeauna asociată cu atitudinile negative faţă de trebuinţă este concepţia că scopul primar al organismului ar fi acela de a scăpa de trebuinţa sâcâitoare, realizând astfel o încetare a tensiunii, un echilibru, o homeostază, o liniştire, o stare de repaus, o absenţă a durerii.

Impulsul sau trebuinţa presează în direcţia propriei eliminări. Singura strădanie a trebuinţei este în direcţia încetării, în direcţia propriei dispariţii, în direcţia unei stări de a nu mai râvni. Împingând până la extrem această logică, sfârşim prin a ajunge la pulsiunea de moarte despre care vorbea Freud.

Angyal, Goldstein, G. Allport, C. Bühler, Schachtel şi alţii au criticat cu succes acest raţionament esenţialmente circular. Dacă viaţa motivaţională constă, de fapt, într-o îndepărtare defensivă a tensiunilor deranjante, şi dacă unicul produs final al reducerii tensiunii este o stare de aşteptare pasivă ca alte sâcâieli enervante să răsară şi, la rândul lor, să fie alungate, atunci cum de îşi fac apariţia schimbarea, evoluţia, mişcarea sau direcţia? De ce se dezvoltă oamenii? De ce devin mai înţelepţi? Ce înseamnă chef de viaţă?

Charlotte Buhler a atras atenţia că teoria homeostaziei se deosebeşte de teoria repausului. Aceasta din urmă vorbeşte pur şi simplu despre eliminarea tensiunii, ceea ce implică faptul că tensiunea zero este cazul cel mai bun. Homeostaza înseamnă nu să ajungi la zero, ci la un nivel optim. Câteodată, aceasta presupune o reducere a tensiunii, dar alteori înseamnă o creştere a ei, aşa cum tensiunea arterială a sângelui poate fi şi prea mică, nu doar prea mare.

În oricare caz, lipsa de direcţie constantă pe parcursul vieţii este evidentă. În ambele cazuri, nu se justifică şi nu se poate găsi o explicaţie pentru dezvoltarea personalităţii, întărirea caracterului, progrese în ce priveşte înţelepciunea, autoactualizarea şi capacitatea de planificare a propriei vieţi. Trebuie să invocăm cine ştie ce vector pe termen lung sau tendinţă direcţională, pentru a da o explicaţie cât de cât logică a evoluţiei pe parcursul vieţii.

Această teorie trebuie dată deoparte ca descriere inadecvată chiar şi pentru motivaţia de deficit. Ceea ce lipseşte aici este conştientizarea principiului dinamic care leagă laolaltă şi corelează între ele toate aceste episoade motivaţionale disparate. Diferitele trebuinţe primare sunt legate între ele într-o ordine ierarhică, în aşa fel încât satisfacerea unei trebuinţe şi îndepărtarea ei ulterioară din centrul atenţiei nu aduce după sine o stare de repaus sau de apatie stoică, ci, mai degrabă, apariţia în planul conştient a altei trebuinţe „mai înalte"; dorinţa şi năzuinţa continuă, dar la un nivel „mai înalt". Prin urmare, teoria intrării în repaus nu este adecvată nici măcar pentru motivaţia izvorâtă dintr-un deficit.

Dar atunci când examinăm oameni motivaţi predominant de aspiraţia dezvoltării, concepţia intrării în repaus a motivaţiei devine complet nefolositoare. La asemenea oameni, gratificaţia dă naştere la motivaţie sporită, nu diminuată, la un entuziasm amplificat, nu diminuat. Apetenţele se intensifică şi se acutizează. Ele se autoalimentează şi, în loc să vrea din ce în ce mai puţin, un asemenea individ îşi va dori din ce în ce mai mult, spre exemplu să înveţe, să-şi sporească gradul de instrucţie. În loc să intre în repaus, individul devine chiar mai activ. Apetitul pentru creştere se vede mai degrabă stârnit, decât atenuat prin gratificare. Dezvoltarea este, *prin sine*, un proces incitant şi aducător

de satisfacţii, de exemplu împlinirea dorinţelor arzătoare şi a ambiţiilor, cum ar fi aceea de a deveni un medic bun; deprinderea unor abilităţi admirate, cum ar fi să cânţi la vioară sau să fii un tâmplar iscusit; creşterea gradului de înţelegere a speciei umane, a universului sau a propriei persoane; dezvoltarea creativităţii într-un domeniu ori altul, sau, cel mai important, pur şi simplu ambiţia de a fi un om bun.

Wertheimer a subliniat cu multă vreme în urmă un alt aspect al acestei diferenţieri, susţinând, aparent paradoxal, că activităţile cu finalitate nu-i consumă nici 10 la sută din timp. Un lucru pe care îl întreprindem poate să ne aducă satisfacţie fie intrinsec, pentru că ne place să facem activitatea respectivă, fie, dacă nu, pentru că are o anumită valoare utilă, în sensul că de acea activitate depinde obţinerea unei gratificaţii dorite. În acest ultim caz, activitatea în cauză îşi pierde valoarea şi nu ne mai face nicio plăcere, dacă şi-a pierdut eficienţa sau nu se mai soldează cu efectul dorit. Cel mai adesea, ea în sine, activitatea, *nu ne face absolut nicio plăcere* — scopul urmărit cu ajutorul ei este cel care ne place. Această situaţie seamănă cu atitudinea faţă de viaţă în care individul pune mai puţin preţ pe ceea ce trăieşte, cât pe faptul că, la sfârşitul vieţii, va merge în Rai. Observaţia pe care se bazează această generalizare este că oamenilor înclinaţi spre autoactualizare le place viaţa în general şi sub toate aspectele ei, în timp ce majoritatea celorlalţi oameni nu se bucură decât de momente răzleţe de triumf, de realizare sau de experienţă culminantă, de vârf emoţional.

În parte, această valoare intrinsecă a actului de a trăi îşi are originea în inerenta senzaţie de plăcere pe care o poate oferi procesul de creştere şi de maturizare. Dar mai vine şi din capacitatea oamenilor sănătoşi de a transforma activitatea-instrument în experienţă-scop,

astfel încât până şi activitatea mijlocitoare provoacă gratificaţie, de ca şi cum ar fi un scop urmărit. Motivaţia dezvoltării s-ar putea să aibă un caracter de durată. Se prea poate să fie nevoie de cea mai mare parte a unei vieţi, pentru a deveni un bun psiholog sau un artist bun. Toate teoriile echilibrului, homeostazei, repausului se ocupă numai de episoade pe termen scurt, fiecare fără nicio legătură cu celelalte. Allport a subliniat în mod deosebit acest aspect. Intenţionalitatea înclinată spre planificare şi spre a privi în viitor face parte din esenţa vitală a naturii umane sănătoase. Allport este de acord că: „Motivaţiile de deficit impun, în fapt, reducerea tensiunii şi restaurarea echilibrului. Motivaţiile de dezvoltare, pe de altă parte, întreţin tensiunea în slujba unor ţeluri îndepărtate şi, de multe ori, imposibil de atins. Ca atare, ele constituie deosebirea dintre devenirea umană şi cea a animalelor, dintre devenirea adultului şi cea a copilului mic".

EFECTE CLINICE ŞI PERSONOLOGICE ALE GRATIFICAŢIEI

Satisfacerea trebuinţelor născute dintr-un deficit şi satisfacerea trebuinţelor născute din înclinaţia spre dezvoltare au efecte diferite, subiective şi obiective, asupra personalităţii. Dacă îmi este permis să formulez la modul general ceea ce caut eu să dibui aici, iată cum ar putea suna: satisfacerea deficitelor apără organismul de îmbolnăvire; satisfacţiile în direcţia dezvoltării produc categoric sănătate. Trebuie să admit că acest lucru va fi greu de definit exact, la ora actuală, în scopuri de cercetare. Şi totuşi, există o reală deosebire *clinică* între a ţine la distanţă ameninţarea sau atacul şi

a înregistra un triumf categoric şi o realizare, între a te proteja, a te apăra, a te conserva aşa cum eşti şi a tinde în mod activ către împlinire, entuziasm, către a fi mai mult decât eşti. Eu am încercat să exprim acest lucru sub forma unui contrast între a trăi plenar şi *a te pregăti* să trăieşti plenar, între a te dezvolta şi a fi dezvoltat. Un alt contrast pe care l-am folosit este între mecanismele de apărare (pentru a pune capăt suferinţei) şi mecanismele de mobilizare (pentru a avea succes şi câştig de cauză în faţa obstacolelor).

FELURI DIFERITE DE PLĂCERE

Erich Fromm a întreprins un demers interesant şi important în a face distincţie între plăcerile de ordin superior şi cele de ordin inferior, la fel ca mulţi alţii înaintea lui. Aceasta este o necesitate crucială pentru a depăşi relativitatea etică subiectivă şi reprezintă o premisă iniţială obligatorie pentru o teorie ştiinţifică a valorii.

Fromm face o distincţie între plăcerea-lipsă şi plăcerea-abundenţă, între plăcerea „inferioară" a saţietăţii şi plăcerea „superioară" a producţiei, a creaţiei şi a creşterii intuiţiei. Îndestularea, relaxarea şi minusul de tensiune care urmează umplerii unui deficit pot fi numite în cel mai bun caz „uşurare". La polul opus se află plăcerea lucrului pe care îl poţi face bine, *Funktionslust*, extazul, seninătatea pe care le trăieşti atunci când funcţionezi cu uşurinţă, perfect şi la punctul de maxim al propriilor puteri — la „viteză maximă", ca să zicem aşa.

„Uşurarea", depinzând în atât de mare măsură de ceva care dispare, este şi ea mai susceptibilă să dispară.

Nu poate fi decât mai puţin stabilă, mai puţin de durată, mai puţin constantă decât plăcerea care însoţeşte creşterea şi care poate să dureze la nesfârşit.

SCOPURI TANGIBILE (EPISODICE) ŞI SCOPURI INTANGIBILE

Gratificaţia rezultată din satisfacerea unei trebuinţe de deficit tinde să fie episodică şi paroxistică. Cea mai frecventă schemă de desfăşurare, în acest caz, începe cu o stare incitantă, motivatoare, care declanşează un comportament motivat şi destinat să se soldeze cu starea finală dorită, care, amplificându-se treptat şi susţinut la nivel de dorinţă şi entuziasm, ajunge în final la un punct de vârf, la un paroxism al momentului de reuşită şi consumare. Din acest punct de maxim al curbei dorinţei, entuziasmul şi plăcerea scad cu repeziciune către un nivel liniar al eliberării liniştite de tensiune şi al lipsei de motivaţie.

Această schemă de desfăşurare, deşi nicidecum universal valabilă, în orice caz contrastează flagrant cu situaţia în care avem o motivaţie a dezvoltării, căci aici, în mod caracteristic, nu există niciun punct culminant sau de consumare, niciun moment orgasmic, nicio stare finală, ba chiar niciun ţel, dacă e să-l definim în termeni de atingere a unui maxim. Dezvoltarea, dimpotrivă, este o evoluţie continuă, mai mult sau mai puţin constant dirijată în sus sau înainte. Cu cât obţii mai mult progres în dezvoltare, cu atât vrei mai mult, deci acest gen de năzuinţă este fără sfârşit şi nu poate fi niciodată atinsă sau satisfăcută.

Din acest motiv separarea uzuală dintre incitare, comportamentul dirijat către un ţel, obiectivul dorit şi

efectul însoţitor se destramă complet. Comportamentul în sine este obiectivul, ceea ce face imposibilă diferenţierea între obiectivul dezvoltării şi incitarea la dezvoltare. Şi ele sunt unul şi acelaşi lucru.

ŢELURI LA NIVELUL SPECIEI ŞI ŢELURI IDIOSINCRATICE

Trebuinţele-deficit le sunt comune tuturor membrilor speciei umane şi, într-o anumită măsură, şi altor specii. Autoactualizarea este idiosincratică, dat fiind că fiecare individ este diferit. Deficitele, adică cerinţele de la nivelul întregii specii, trebuie în mod normal să fie destul de bine satisfăcute, pentru ca individualitatea reală să se poată dezvolta plenar.

Aşa cum tuturor copacilor le trebuie soare, apă şi nutrienţi din mediul înconjurător, la fel şi tuturor oamenilor le trebuie siguranţă, dragoste şi respect din partea mediului *lor*. Totuşi, în ambele cazuri, de-abia de aici poate să înceapă adevărata dezvoltare a individualităţii, căci odată satisfăcute aceste necesităţi elementare, valabile la nivelul întregii specii, fiecare copac şi fiecare individ continuă prin a evolua în stil propriu şi singular, folosindu-se de aceste necesităţi în propriile scopuri individuale. Dintr-un punct de vedere foarte semnificativ, dezvoltarea devine astfel mai mult determinată din interior, decât din exterior.

DEPENDENŢA ŞI INDEPENDENŢA FAŢĂ DE MEDIU

Nevoia de siguranţă, nevoia de apartenenţă, nevoia de relaţii de dragoste şi nevoia de respect nu pot fi satisfăcute decât de către alţi oameni, adică din exteriorul individului. Aceasta înseamnă un grad considerabil de dependenţă faţă de mediu. Despre un individ aflat în această poziţie dependentă nu prea se poate spune că s-ar autoguverna sau că ar fi stăpân pe propria soartă. El *trebuie* să le fie îndatorat surselor din care îi provin gratificaţiile necesare. Dorinţele, capriciile, regulile şi legile acestor surse îl guvernează şi pe el, şi el trebuie să le respecte, dacă nu vrea să-şi pună în pericol „aprovizionarea". El *trebuie* să fie, într-o anumită măsură, „exo-dirijat", orientat către ceilalţi, şi *trebuie* să fie atent la aprobarea, afecţiunea şi bunăvoinţa altor oameni. Ceea ce echivalează cu a spune că el trebuie să se adapteze şi să se ajusteze, arătându-se flexibil şi receptiv, şi schimbându-se pe sine pentru a se potrivi cu situaţia exterioară. *El* este variabila dependentă; mediul este variabila fixă, independentă.

Din această cauză, omul motivat de deficit trebuie să se teamă mai mult de mediu, dat fiind că întotdeauna există posibilitatea ca acesta să-l dezamăgească sau să nu-i satisfacă dorinţa. Ştim, deja, că genul acesta de dependenţă anxioasă dă naştere şi la ostilitate. Toate acestea se adună sub forma unei lipse de libertate, mai mult sau mai puţin, în funcţie de cât noroc sau ghinion are individul în cauză.

În contrast, individul autoactualizator, prin definiţie satisfăcut în trebuinţele sale primare, este mult mai puţin dependent, mult mai puţin îndatorat, mult mai autonom şi mai autodirijat. Departe de a avea nevoie de

alţi oameni, cei motivaţi de dezvoltare s-ar putea chiar să fie incomodaţi, ţinuţi pe loc, de ceilalţi.

Oamenii de acest fel devin mult mai capabili să-şi asigure singure resursele necesare şi să şi le controleze. Factorii determinanţi care îi guvernează sunt acum predominant interiori, mai degrabă decât sociali sau ambientali. Aceşti factori sunt legităţile propriei naturi lăuntrice, potenţialităţile şi capacităţile proprii, talentele şi resursele lor latente, imboldurile lor creatoare, nevoia de a se cunoaşte pe ei înşişi, nevoia de a deveni tot mai integraţi şi unitari, tot mai conştienţi de ceea ce sunt cu adevărat, de ceea ce îşi doresc cu adevărat, de ceea ce trebuie să fie chemarea sau vocaţia, soarta lor.

Dat fiind că depind mai puţin de alţii, aceşti indivizi se arată mai puţin ambivalenţi în privinţa lor, mai puţin neliniştiţi şi, de asemenea, mai puţin ostili, având mai puţin nevoie de laude şi de afecţiune din partea lor. Sunt mai puţin însetaţi de onoruri, prestigiu şi recompense.

Autonomia sau relativa independenţă de mediu înseamnă totodată şi o relativă independenţă de circumstanţele exterioare adverse, cum ar fi ghinionul, loviturile grele, tragedia, stresul, privarea de drepturi sau de unele lucruri necesare. Aşa cum sublinia Allport, ideea fiinţei umane eminamente reactive, omul S-R, l-am putea numi, pe care îl pun în mişcare stimulii exteriori, devine de un ridicol absolut şi care nu poate sta în picioare, pentru cei aflaţi în proces de autoactualizare. Sursele acţiunilor lor sunt mai mult *interioare*, decât reactive. Această *relativă* independenţă de lumea exterioară şi de dorinţele ei, de presiunile ei, nu înseamnă, firește, lipsa de interacţiune cu ea sau lipsa de respect faţă de „constrângerile" acesteia. Nu înseamnă decât că, în cadrul acestor contacte, dorinţele şi planurile actualizatorilor sunt factorii determinanţi

primordiali, şi nu factorii de stres din mediu. Este ceea ce eu am numit libertate psihologică, comparând-o prin contrast cu libertatea geografică.

Elocventul contrast avansat de Allport între determinarea „oportunistă" a comportamentului şi cea „proprie"[1] seamănă foarte bine cu tandemul nostru antitetic între determinarea extrinsecă şi cea intrinsecă. De asemenea, ne aduce aminte şi de acordul uniform din rândul biologilor, în a socoti că gradul sporit de autonomie şi independenţă faţă de mediu reprezintă caracteristica definitorie a deplinei individualităţii, a adevăratei libertăţi, a întregului proces de evoluţie.

RELAŢII INTERPERSONALE INTERESATE ŞI DEZINTERESATE

În esenţă, omul motivat de un deficit este mult mai dependent de alţii decât omul motivat predominant de dezvoltare. El este mai „interesat", mereu având nevoie de ceva, mai ataşat, mai doritor.

Această dependenţă imprimă un ton anume relaţiilor interpersonale şi le limitează. A-i vedea pe oameni, mai înainte de orice, ca surse de gratificaţie pentru trebuinţele tale, este un act reductiv. Îi vezi nu ca pe întreguri, ca pe indivizi complicaţi şi unici, ci, mai degrabă, din punctul de vedere al utilităţii. Ceea ce nu are legătură cu trebuinţele tale este fie complet scăpat

[1] Gordon Allport (1897–1967) a inventat termenul *„proprium"* (din latinescul *proprius*), care denotă toate aspectele adânc înrădăcinate în esenţa personalităţii individului. „Oportunist" a fost termenul folosit de Allport pentru a caracteriza aspectele mai puţin profund înrădăcinate în esenţa personalităţii. Vezi *The Nature of Personality*, Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1950, şi *Becoming*, New Haven: Yale University Press, 1955.

din vedere, fie te irită, te plictiseşte sau ţi se pare o ameninţare. Ceea ce seamănă foarte bine cu atitudinea noastră în raport cu vacile, caii şi oile, precum şi cu chelnerii, taximetriştii, hamalii, poliţiştii şi alte persoane de care *ne folosim*.

Percepţia perfect dezinteresată, nerâvnitoare, obiectivă şi holistă asupra altei fiinţe umane devine posibilă doar atunci când nu avem nevoie de omul acela, doar atunci când *el* nu ne este necesar. Percepţia idiografică, estetică, a persoanei ca întreg le este în mult mai mare măsură posibilă autoactualizatorilor; mai mult, aprobarea, admiraţia şi dragostea nu se bazează atât pe recunoştinţa pentru utilitatea adusă, cât pe însuşirile obiective şi intrinsece ale persoanei percepute. Aceasta este admirată pentru calităţile sale cu adevărat remarcabile, şi nu pentru că ne flatează sau ne laudă. Ea este iubită pentru că este demnă de dragoste, şi nu pentru că ne oferă dragoste. Este ceea ce vom discuta mai departe în termeni de dragoste gratuită, cum este, de exemplu cea pentru Abraham Lincoln.

O caracteristică a raporturilor „interesate" şi tributare dorinţei de gratificaţie este aceea că, în foarte mare măsură, oamenii care ne pot satisface trebuinţele sunt interşanjabili. De exemplu, din moment ce fetiţa adolescentă are nevoie de admiraţie în sine, nu are nicio importanţă cine anume îi furnizează această admiraţie: furnizorul de admiraţie X e fix la fel bun ca admiratorul Y. La fel şi pentru furnizorul de dragoste sau furnizorul de siguranţă.

Percepţia dezinteresată, nerăsplătită, fără folos, fără dorinţă a celuilalt, ca unicat, ca entitate independentă, ca scop în sine — cu alte cuvinte, ca persoană, şi nu ca instrument — este cu atât mai dificilă cu cât cel care percepe este mai însetat să-şi satisfacă un deficit.
O psihologie interpersonală „elevată", adică o înţelegere

a celui mai înalt grad posibil de dezvoltare a relaţiilor umane, nu se poate baza pe teoria motivaţiei ca deficit.

EGOCENTRISM ŞI EGOTRANSCENDENŢĂ

Ne confruntăm cu un paradox dificil, atunci când încercăm să descriem atitudinea complexă faţă de sinele sau eul persoanei orientate spre dezvoltare, spre autoactualizate. Exact o asemenea persoană, a cărei forţă a eului se află la zenit, care reuşeşte cu cea mai mare uşurinţă să uite de propriul eu sau să-l transceandă, este şi cea care poate fi în cea mai mare măsură concentrată asupra problemei, uitând de sine, spontană în activităţile sale şi omonomă, ca să folosim termenul lui Angyal. La asemenea oameni, absorbirea cu care percep lumea, fac ceva, se bucură de viaţă şi creează, poate fi foarte completă, foarte integrată şi foarte pură.

Această capacitate de a te centra pe lume, mai degrabă decât să fii conştient de propria persoană, egocentric şi orientat spre gratificare, devine tot mai dificil de exercitat, cu cât individul are mai multe deficite în planul trebuinţelor. Cu cât individul este mai motivat de dezvoltare, cu atât mai centrat pe problemă poate să fie şi cu atât poate să lase în urmă egocentrismul, în felul cum abordează lumea obiectivă.

PSIHOTERAPIE INTERPERSONALĂ ŞI PSIHOLOGIE INTRAPERSONALĂ

O caracteristică majoră a celor care se îndreaptă spre psihoterapie este un anume deficit, trecut şi/sau actual, în privinţa satisfacerii trebuinţelor primare. Nevroza poate fi privită ca o boală a deficitului. Pentru că aşa stau lucrurile, o necesitate de bază a curei constă în a furniza pacientului ceea ce îi lipseşte sau în a-l ajuta pe pacient s-o facă el însuşi. Din moment ce lucrurile care lipsesc provin de la alţi oameni, terapia uzuală *trebuie* să fie interpersonală.

Acest fapt a fost însă generalizat în mod excesiv. Adevărat, nici oamenii ale căror trebuinţe de deficit au fost satisfăcute şi care sunt eminamente motivaţi de dezvoltare nu vor fi scutiţi, în niciun caz, de conflict, nefericire, anxietate şi derută. În asemenea momente, şi lor li se va întâmpla să ceară ajutor şi se prea poate să apeleze la terapie interpersonală. Şi totuşi, ar fi o eroare de judecată să uităm că, adeseori, problemele şi conflictele persoanei motivate de dezvoltare sunt rezolvate de aceasta printr-o întoarcere meditativă spre sine, adică printr-un examen de conştiinţă, mai degrabă decât cerând ajutor de la altcineva. În principiu, multe din activităţile autoactualizării sunt intrapersonale, cum ar fi să-ţi faci planuri, să te autodescoperi, să-ţi alegi potenţialurile pe care vrei să le dezvolţi, să-ţi construieşti o perspectivă asupra vieţii.

În teoria dezvoltării personalităţii, se cuvine rezervat un loc pentru autoperfecţionare şi examenul conştiinţei, contemplare şi meditaţie. Odată ajuns în fazele ulterioare ale dezvoltării, individul este esenţialmente singur şi nu se poate bizui decât pe el însuşi. Această îmbunătăţire a unei persoane aflate deja într-o stare

bună, Oswald Schwarz a numit-o „psihagogie". Dacă psihoterapia îi face bine pe oamenii bolnavi, în sensul că le înlătură simptomele şi, deci, aceştia devin nonbolnavi, psihagogia preia ştafeta de acolo unde a lăsat-o psihoterapia şi încearcă să-i facă sănătoşi pe nonbolnavi. Am observat cu interes, la Rogers, că psihoterapia finalizată cu succes le-a ridicat pacienţilor scorul mediu de maturitate pe scala Willoughby, din percentila douăzeci şi cinci în percentila cincizeci. Cine îl va ridica apoi pe pacient spre percentila şaptezeci şi cinci? Sau spre sută la sută? Şi nu e foarte probabil să avem nevoie de noi principii şi metode cu care să facem acest lucru?

ÎNVĂŢAREA INSTRUMENTALĂ ŞI SCHIMBAREA PERSONALITĂŢII

În ţara noastră, aşa-numita teorie a învăţării s-a bazat aproape în totalitate pe motivaţia de deficit, de obicei cu obiective urmărite din afara organismului. Adică s-a mers pe învăţarea celui mai bun mod de a-ţi satisface o trebuinţă. Din acest motiv, printre altele, psihologia noastră a învăţării este un ansamblu limitat de cunoştinţe, util doar în mici porţiuni ale vieţii şi de un interes real doar pentru alţi „teoreticieni ai învăţării".

Ceea ce nu prea ne ajută în rezvolvarea problemei dezvoltării şi autoactualizării. Aici, e mult mai puţină nevoie de tehnicile dobândirii repetate din lumea exterioară a satisfacţiilor legate de deficite motivaţionale. Învăţarea asociativă şi prin repetiţie cedează locul învăţării în mai mare măsură perceptuale, creşterii intuiţiei şi înţelegerii, cunoaşterii sinelui şi dezvoltării constante a personalităţii, adică unui grad

sporit de sinergie, integrare şi coerenţă interioară. Schimbarea nu mai este într-atât o dobândire de obişnuinţe sau asocieri una câte una, cât, din ce în ce mai mult, o schimbare totală a persoanei totale, adică a deveni o nouă persoană, şi nu aceeaşi persoană cu nişte obişnuinţe nou-adăugate, ca nişte noi posesiuni exterioare.

Genul acesta de învăţare prin schimbarea de caracter înseamnă să modifici un organism foarte complex, înalt integrat şi holist, care, mai departe, înseamnă că multe constrângeri nu vor produce nicio schimbare, fiindcă acestea vor fi tot mai mult respinse pe măsură ce individul devine mai stabil şi mai autonom.

Cele mai importante experienţe de învăţare pe care mi le-au relatat subiecţii mei au fost, foarte frecvent, situaţii singulare din viaţă, cum ar fi tragedii, decese, traume, conversaţii şi intuiţii neaşteptate, care au forţat o schimbare a perspectivei individului asupra vieţii şi, în consecinţă, o schimbare în tot ceea ce făcea apoi individul respectiv. (Bineînţeles, aşa-numita „perlaborare" şi procesare a tragediei sau a *insight*-ului avea loc pe parcursul unui lung interval de timp, dar nici acest lucru nu era în primul rând o chestiune de învăţare asociativă.)

În măsura în care dezvoltarea constă în îndepărtarea, strat după strat, a inhibiţiilor şi a constrângerilor, îngăduind astfel individului „să fie el însuşi", să desfăşoare noi comportamente — „radiind" în diverse părţi, ca să zicem aşa — mai degrabă decât să le repete, să permită naturii sale interioare să se exprime, în această măsură comportamentul celor aflaţi în proces de autoactualizare este neînvăţat, creat şi liber, mai degrabă decât dobândit, expresiv mai degrabă decât cu scop de ajustare la lume.

PERCEPŢIE MOTIVATĂ DE DEFICIT ŞI PERCEPŢIE MOTIVATĂ DE DEZVOLTARE

Ceea ce s-ar putea dovedi a fi cea mai importantă diferenţă dintre toate este apropierea mult mai mare a individului cu deficitele satisfăcute, de universul Fiinţării. Psihologii n-au fost capabili încă să-şi adjudece această vagă jurisdicţie a filosofilor, acest spaţiu abia întrezărit, dar care îşi are totuşi, fără nicio îndoială, temelia în realitate. Acum s-ar putea să avem şansa ca, prin studierea indivizilor actualizatori, să ni se deschidă ochii asupra a tot felul de revelaţii primare, vechi de când lumea pentru filosofi, dar inedite pentru noi.

De pildă, eu cred că modul în care noi înţelegem percepţia şi, ca atare, lumea percepută, se va schimba şi se va îmbogăţi enorm, dacă studiem cu atenţie distincţia dintre perceperea interesată (în interesul propriei trebuinţe) şi cea dezinteresată, care nu râvneşte la nimic. Pentru că aceasta din urmă este cu mult mai concretă şi mai puţin abstractă şi selectivă, individului îi vine mai uşor să sesizeze natura intrinsecă a lucrului perceput. De asemenea, el poate percepe simultan extremele opuse, dihotomiile, polarităţile, contradicţiile şi lucrurile incompatibile. E ca şi cum oamenii mai puţin evoluaţi ar trăi într-o lume aristotelică în care categoriile şi conceptele au contururi foarte precise, se exclud reciproc şi sunt incompatibile, de exemplu masculin—feminin, egoist-neegoist, adult-copil, bunătate-cruzime, bun-rău. A este A şi tot restul este non-A, conform logicii aristotelice, iar cele două nicicând nu se-ntâlnesc. Dar indivizii autoactualizatori observă faptul că A şi non-A se întrepătrund şi sunt unul, că orice persoană este simultan bună *şi* rea, masculină *şi* feminină, adult *şi* copil. Nu poţi aşeza o persoană întreagă într-un punct

fix de pe un continuum, atunci vei avea doar un aspect abstract al persoanei. Întregurile nu se compară.

S-ar putea să nu fim conştienţi de aceasta atunci când percepem într-un mod determinat de trebuinţe. Dar suntem cu siguranţă conştienţi atunci când *noi înşine* suntem percepuţi astfel, de exemplu ca puşculiţă de bani pentru cineva, ca sursă de aprovizionare cu mâncare, ca pavăză în calea oricărei ameninţări, ca om pe care să te bizui, sau ca un simplu chelner ori servitor anonim, un mijloc-obiect. Când se întâmplă aşa, nu ne place deloc. Vrem să fim priviţi pentru noi înşine, ca indivizi întregi şi compleţi. Nu ne place să fim percepuţi ca obiecte utile sau ca unelte. Ne displace să fim „folosiţi".

Pentru că oamenii autoactualizatori nu au nevoie, de regulă, să extragă însuşirile apte să satisfacă trebuinţe, nici să vadă persoana ca pe un instrument de gratificare a lor, devine în mult mai mare măsură posibil, în cazul lor, să adopte o atitudine nonvalorizantă, nonevaluativă, nonintervenţionistă, noncondamnatoare faţă de ceilalţi, o postură neanimată de dorinţă, o „conştientizare fără alegere". Ceea ce permite o percepere şi o înţelegere mult mai revelatoare a ceea ce se află acolo. Acesta este genul de percepţie neîncurcată şi neimplicată, detaşată, pe care se consideră că terapeuţii şi chirurgii trebuie să se străduiască s-o atingă şi pe care oamenii în proces de autoactualizare trebuie să o atingă *fără* să se străduiască.

Mai ales atunci când structura individului sau a obiectului văzut este dificilă, subtilă şi deloc evidentă, devine foarte importantă această diferenţă în maniera de a percepe. Mai ales atunci, cel care percepe trebuie să aibă respect faţă de natura obiectului. Actul percepţiei trebuie atunci să fie blând, delicat, neintruziv, neimperios, apt să se potrivească pasiv cu natura lucrurilor, la fel cum apa intră neauzit în crăpături. Nu trebuie să fie genul de percepţie motivată de trebuinţe,

care modelează lucrurile într-un mod brutal, autoritar, exploatator, dirijată către un scop precis, la fel cum face măcelarul când hăcuieşte o carcasă.

Cel mai eficient mod de a percepe natura intrinsecă a lumii este prin a fi mai mult receptiv, decât activ, determinat pe cât posibil de organizarea intrinsecă a lucrului perceput şi cât mai puţin posibil de natura celui care percepe. Genul acesta de conştientizare detaşată, taoistă, pasivă, neimplicată, a tuturor aspectelor simultan existente ale concretului are multe în comun cu unele descrieri ale experienţei estetice şi ale experienţei mistice. Accentul este acelaşi. Ce vedem, de fapt? Lumea reală, concretă, sau propriul nostru sistem de catalogări, motive, aşteptări şi reducţii, pe care le-am proiectat asupra lumii reale? Sau, ca s-o spunem mai pe şleau: vedem sau suntem orbi?

DRAGOSTE INTERESATĂ ŞI DRAGOSTE DEZINTERESATĂ

Nevoia de dragoste, aşa cum a fost de obicei studiată, spre exemplu de Bowlby, Spitz şi Levy, este o trebuinţă de completare a unui deficit. Este un gol care se cere umplut, un spaţiu vid în care se toarnă dragoste. Dacă această necesară poţiune vindecătoare nu este disponibilă, rezultă o patologie severă; dacă este disponibilă la momentul potrivit, în cantităţile potrivite şi în maniera cuvenită, atunci patologia va fi evitată. Stări intermediare de patologie şi de sănătate urmează unor stări intermediare de privare sau îndestulare. Dacă patologia nu este prea severă şi dacă este surprinsă suficient de devreme, terapia de substituţie poate vindeca. Adică, altfel spus, boala sau „foamea de dragoste" poate fi

vindecată în anumite cazuri prin compensarea deficitului patologic. Foamea de dragoste este o maladie de deficit, la fel ca deficitul de sare sau ca avitaminozele.

Persoana sănătoasă, neavând această lipsă, nu are nevoie să primească dragoste, decât în doze mici, constante, de întreţinere, ba poate chiar şi să stea foarte bine fără iubire, pentru unele perioade. Dar dacă motivaţia este în totalitate o chestiune de satisfacere a deficitelor şi, astfel, de înlăturare a trebuinţelor, atunci apare o contradicţie. Satisfacerea trebuinţei ar trebui s-o facă pe aceasta să dispară, ceea ce înseamnă că oamenii care s-au aflat într-o relaţie de dragoste care le-a adus satisfacţie sunt tocmai oamenii care ar trebui să fie *mai puţin* susceptibili să ofere şi să primească dragoste! Conform studiilor clinice însă, oamenii mai sănătoşi, a căror nevoie de dragoste a fost îndestulată, deşi au mai puţin nevoie să primească dragoste, sunt mai capabili să *ofere* dragoste. Din acest punct de vedere, ei sunt oameni *mai* iubitori.

Această concluzie în sine evidenţiază caracterul limitat al teoriei uzuale a motivaţiei (centrată pe trebuinţele de deficit) şi indică necesitatea unei „teorii a metamotivaţiei" (sau a teoriei motivaţiei dezvoltării sau a autoactualizării).

Deja am descris, de o manieră preliminară, contrastul dintre dinamica dragostei de tip B (dragostea faţă de Fiinţa altei persoane, dragostea dezinteresată, dragostea neegoistă) şi dinamica dragostei de tip D (dragoste din Deficit, dragoste interesată, dragoste egoistă). În acest punct, aş vrea doar să folosesc cele două tipologii contrastante pentru a exemplifica şi a ilustra câteva dintre generalizările expuse mai sus.

1. Dragostea B este primită cu drag în planul conştient şi este savurată în totalitate. Dat fiind că este

nonposesivă şi admirativă, mai degrabă decât tributară unei nevoi, nu deranjează şi aproape întotdeauna este dătătoare de plăcere.

2. Nu poate fi niciodată prea multă; poate fi savurată la nesfârşit. De obicei, creşte şi mai mare, în loc să dispară. Este intrinsec agreabilă. Este scop, mai degrabă decât mijloc.

3. Experienţa dragostei B este adeseori descrisă ca fiind la fel, şi având aceleaşi efecte, cu experienţa estetică sau cu experienţa mistică.

4. Efectele terapeutice şi psihagogice ale trăirii dragostei B sunt foarte profunde şi extinse. Sunt similare cu efecte caracteriologice ale dragostei relativ pure pe care o mamă sănătoasă o are pentru copilul ei sau ale iubirii perfecte pentru Dumnezeul lor pe care au descris-o unii mistici.

5. Dragostea B este, fără nicio umbră de îndoială, o experienţă subiectivă mai bogată, mai „înaltă", mai valoroasă decât dragostea D (pe care au experimentat-o anterior toţi cei care iubesc cu dragoste B). Această preferinţă este raportată şi de subiecţii mei mai vârstnici, mai aproape de tipologia medie, dintre care mulţi trec simultan prin experienţa ambelor feluri de dragoste, în diverse combinaţii.

6. Dragostea D *poate* fi gratificată. Conceptul „gratificării" nu prea se poate aplica la dragostea-admiraţie îndreptată către mirabilul altei persoane, către calităţile ce-o fac demnă de iubire.

7. În dragostea B există un minimum de anxietate-ostilitate. Cu privire la finalităţile practice ale omului, putem spune că anxietatea este absentă. *Poate* să existe, bineînţeles, o teamă pentru persoana iubită. În dragostea D trebuie întotdeauna să ne aşteptăm la un anumit grad de anxietate-ostilitate.

8. Cei care iubesc cu dragoste B sunt mai independenţi unul de celălalt, mai autonomi, mai puţin geloşi sau temători de vreo ameninţare, mai puţin nevolnici, mai individuali, mai dezinteresaţi, dar în acelaşi timp şi mai doritori să-l ajute pe celălalt în direcţia autoactualizării, mai mândri de triumful celuilalt, mai altruişti, mai generoşi şi mai protectivi.

9. Percepţia cea mai adevărată şi mai pătrunzătoare a Fiinţei celuilalt este făcută posibilă de dragostea B. Este în aceeaşi măsură o reacţie cognitivă şi emoţional-conativă, aşa cum am subliniat deja. Atât de impresionant este acest lucru, şi atât de des validat de experienţa ulterioară a altor oameni, încât, departe de a accepta platitudinea clişeistă cum că dragostea îi orbeşte pe oameni, eu sunt din ce în ce mai înclinat să cred că valabil este tocmai *opusul*, anume că nondragostea ne face orbi.

10. În sfârşit, aş putea spune că dragostea B, într-un sens profund, dar testabil, îl creează pe partener. Îi dă o imagine de sine, îl face să se accepte pe sine, îi dă sentimentul că merită să fie iubit, toate acestea permiţându-i să se dezvolte. E o întrebare pertinentă, dacă dezvoltarea plenară a fiinţei umane ar fi posibilă în absenţa ei.

Scrisoare către B. F. Skinner*

Dr. B.F. Skinner
Departamentul de Psihologie
Universitatea Harvard
Cambridge, MA 02138

Dragă Fred,

Îţi mulţumesc pentru scrisoare *şi* pentru francheţea ei, care mă ajută.

Dacă valorile şi viaţa valorilor sunt subiectul tău de interes profesional, dacă te stârnesc poezia, arta şi aşa mai departe, atunci trebuie să găseşti un loc teoretic mai bun în structura ta pentru cunoaşterea experienţială. În cel mai rău caz, ele trebuie să fie acceptate ca un început de cunoaştere, iar acest lucru trebuie făcut în mod *sistematic* (ca parte din teoria ştiinţei). Eu cred că e un lucru perfect compatibil cu behaviorismul meu metodologic şi epistemologic, care consideră cunoaşterea obiectivă, publică, respectabilă, drept cea mai vrednică de încredere, cea mai certă, cea mai solidă, un ideal spre care să năzuieşti. Dar nu e deloc nevoie să excludem experienţa subiectivă ca parametru iniţial pentru ştiinţă, apoi să nădăjduim că o vom putea obiectiva în cele din urmă.

În rest, ce-ţi alegi ca să te specializezi este o chestiune de gust (caracteriologică). Mie îmi place să mă joc cu începuturile cunoaşterii, să ridic întrebări etc. Altora le place să lucreze pe un teren mai sigur. Ambele abordări sunt în regulă. Eu zic că-mi sunt

* *Sursă*: Scrisoare din partea lui A.H. Maslow către B.F. Skinner, reprodusă cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

cunoscute ambele tipuri de plăcere. Pe mine m-au apropiat de psihologie scrierile lui John B. Watson. La Universitatea Wisconsin, Clark Hull, Norman Cameron, Bill Sheldon şi toţi ceilalţi erau behavioriştі — şi eu la fel. Toate cercetările mele fost pe această direcţie. Sentimentul de a construi ceva solid, ferm şi demn de încredere a foarte plăcut. Dar nu trebuie neapărat să excludă speculaţia, tatonarea lucrurilor, încercatul lor de o manieră preliminară, euristică.

De pildă, analiza mea asupra *valorilor Fiinţării* (*Being-values*) este foarte semnificativă pentru mine şi continuă să tatoneze pentru a exprima lucrurile în moduri care rămân deocamdată poetice şi figurative. Mă rog, eu am încredere că arăt cu degetul în direcţia unei realităţi vag cognoscibile, dar pe care într-o zi o vom cunoaşte suficient de bine încât s-o putem supune testării, s-o obiectivăm, s-o confirmăm sau s-o infirmăm. Hai să mai vorbim peste zece ani.

Mă interesează enorm ce spui despre *experienţele de vârf* şi despre interesul tău faţă de impulsiv, emoţional etc. Dacă mi-e permis, ţi-aş sugera să dezvolţi acest subiect în autobiografia ta. Va corecta imaginea eronată pe care o au ceilalţi despre tine. Eu accept corecţia şi mă bucur să aflu despre ea. De asemenea, mă bucură ce spui despre traducerea celor citite [în limbaj behaviorist]. E bine că sunt traductibile.

Da, te rog să-mi trimiţi cele scrise de tine pe aceste teme, după ce termini.

Cordial, al tău

A.H. Maslow

MANAGEMENTUL CA EXPERIMENT PSIHOLOGIC*

> ...Contabilii trebuie să încerce să găsească o cale de a traduce în termeni contabili, pentru bilanţul firmei, valorile nepalpabile ale resurselor umane care rezultă din perfecţionarea oamenilor organizaţiei...
>
> A.H. Maslow, *Maslow on Management*

Există destule date disponibile, destule experienţe industriale şi, de asemenea, destule date clinic-psihologice despre motivaţiile umane, pentru a ne permite să ne încercăm norocul cu experimentarea managementului bazat pe Teoria Y. Totuşi, e bine să nu uităm nicio clipă că acesta va fi un fel de experiment-pilot, din simplul motiv că datele care îl justifică nu sunt, categoric, nici date finale, nici clar

* *Sursă*: A.H. Maslow, *Maslow on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1998). Copyright © 1998, Ann R. Kaplan. Reproducere autorizată.

convingătoare fără umbră de îndoială. Continuă să fie încă loc destul pentru dubiu, mărturie stând în acest sens faptul că mulţi teoreticieni ai domeniului şi mulţi manageri, încă se îndoiesc, în fapt, de validitatea întregului mod de gândire — ceea ce nu este chiar în totalitate un punct de vedere arbitrar. Ei chiar vin cu dovezi, experienţe şi date contrare noului tip de management. Cu siguranţă trebuie să fim de acord că există destule dubii şi că toată povestea reprezintă un experiment, şi, de asemenea, trebuie să fim foarte conştienţi de faptul că avem nevoie de o mulţime de date, de o mulţime de răspunsuri la numeroase întrebări care încă nici nu s-au pus.

De pildă, întreaga filosofie a acestui nou gen de management poate fi văzută ca o exprimare a credinţei în esenţa bună a fiinţelor umane, în posibilitatea de a le acorda încredere, în capacitatea oamenilor de a se bucura de eficienţă, de cunoaştere, de respect etc. Dar adevărul este că nu avem, de fapt şi de drept, informaţii exacte şi cantitative despre proporţia în care, din totalul populaţiei, există oameni care posedă realmente un fel sau altul de sentiment faţă de lucrul bine făcut, un fel sau altul de apetenţă pentru toate faptele şi tot adevărul, un soi sau altul de dorinţă pentru eficienţă în defavoarea ineficienţei şi aşa mai departe. Ştim, desigur, că unii indivizi din specia umană au asemenea trebuinţe, şi ştim câte ceva despre condiţiile în care aceste trebuinţe îşi vor face apariţia, dar nu avem niciun fel de studii de masă, la nivelul unor grupuri numeroase de populaţie, care să ne ofere vreun indiciu cantitativ despre câţi dintre noi preferăm, de pildă, să lăsăm pe altcineva să gândească în locul nostru. Nu avem un răspuns la întrebarea: în ce proporţie populaţia umană este ireversibil autoritaristă?

Toate acestea sunt genuri cruciale de informaţie, de care am avea nevoie ca să putem fi absolut siguri în

privinţa politicilor luminate de management. Nu ştim câţi oameni sau ce proporţie din populaţia care lucrează ar prefera efectiv să participe la luarea deciziilor de management şi câţi ar prefera să nu aibă nicio tangenţă cu ele. Ce proporţie din populaţie îşi ia o slujbă pur şi simplu pentru că numai aşa poate să-şi câştige existenţa, deşi interesele sale reale sunt foarte categoric concentrate în afara muncii desfăşurate la serviciu.

Un exemplu este femeia care munceşte numai pentru că trebuie să-şi întreţină copiii. E perfect adevărat că va prefera o slujbă drăguţă şi uşoară, în locul uneia nenorocite, dar cum defineşte ea o slujbă nenorocită? Cât de multă implicare îşi doreşte ea, de fapt, în întreprinderea unde lucrează, dacă în centrul vieţii ei se află copiii, şi nicidecum serviciul? Ce proporţie din populaţie preferă nişte şefi autoritari, preferă să i se spună exact ce să facă, nu vrea să-şi bată capul gândind etc.? Ce proporţie din populaţie este redusă la concretul imediat şi, ca atare, socoteşte că planificarea pentru viitor este ceva total incomprehensibil şi plictisitor? Cât de mulţi oameni preferă cinstea şi cu câtă tărie o preferă în faţa necinstei, cât de puternică e tendinţa spre a nu se transforma în hoţi? Ştim foarte puţine despre inerţia fizică sau despre inerţia psihică. Cât de leneşi sunt oamenii şi ce anume îi face să fie leneşi? Pur şi simplu nu ştim.

Toate acestea sunt prin urmare un experiment (din cauza lipsei datelor concludente), cam la fel cum democraţia politică este un experiment bazat pe o ipoteză nedovedită ştiinţific: anume că fiinţelor umane le place să participe la hotărârea propriei soarte, că dacă au suficiente informaţii vor lua decizii înţelepte privind propriile vieţi şi că preferă libertatea în loc să fie conduşi de un stăpân, că preferă să aibă un cuvânt de spus în tot ceea ce le afectează viitorul şi aşa mai departe. Niciuna

din aceste ipoteze nu a fost încă suficient de bine dovedită, astfel încât s-o numim fapt ştiinţific în acelaşi mod în care am spune despre o realitate biologică, de exemplu, că este ştiinţifică. Trebuie să aflăm mai multe decât ştim deocamdată despre aceşti factori psihologici. Pentru că aşa stau lucrurile, ar trebui din nou să fim foarte conştienţi de faptul că acestea sunt convingeri ale noastre, articole de credinţă, mai degrabă decât dovezi ştiinţific probate — sau, probabil mai bine spus, sunt convingeri cu o anume bază în realitatea factuală, deşi nu suficient de solidă deocamdată, încât să-i convingă şi pe oamenii care din punct de vedere caracteriologic se opun acestor credinţe.

Eu bănuiesc că testul suprem al faptului ştiinţific este acela că oamenii care prin temperament şi caracter nu agreează concluzia, n-au încotro şi trebuie s-o accepte ca pe un lucru obiectiv demonstrat. Vom şti despre cunoştinţele noastre privind structura caracterului autoritarist că sunt cu adevărat un fapt ştiinţific, atunci când individul autoritarist mediu va fi în stare să citească informaţia despre acest subiect şi apoi să considere că propriul său caracter autoritarist este o trăsătură nedorită, maladivă sau patologică, de care apoi se va strădui să se debaraseze. Câtă vreme un caracter autoritarist poate mătura la o parte toate dovezile care indică faptul că el este bolnav, exact atâta vreme aceste date nu vor fi suficiente şi concludente.

La urma urmei, dacă luăm toată povestea din punctul de vedere al lui Douglas McGregor asupra unui contrast cu Teoria X privind natura umană, mare parte din dovezile pe care el îşi bazează concluziile provine din studiile şi articolele mele pe tema motivaţiilor, a autoactualizării şi aşa mai departe. Dar dacă nici eu nu ştiu cât de fragilă este această bază, ca fundament definitiv, atunci chiar că nimeni nu o ştie! Cercetarea

mea despre motivaţii îşi are originea în domeniul clinic, plecând de la un studiu al pacienţilor nevrotici. Transpunerea acestei teorii în situaţia industrială are un oarecare sprijin din partea studiilor industriale, dar categoric aş vrea să văd o mulţime de studii suplimentare de acest tip, pentru a mă simţi finalmente convins de legitimitatea acestei transpuneri a studiului nevrozei în studierea forţei de muncă din fabrici.

Acelaşi lucru este valabil şi în cazul studiilor mele asupra oamenilor care se autoactualizează — nu e disponibil decât acest unic studiu al meu. Modul de eşantionare a conţinut multe erori, atât de multe, de fapt, încât trebuie considerat, cel puţin în sensul clasic al termenului, un experiment prost, deficitar sau inadecvat. Sunt perfect dispus să admit acest lucru — de fapt şi de drept, chiar mă grăbesc să-l admit — deoarece mă îngrijorează puţin ideea că toate aceste lucruri pe care eu le socotesc o tentativă de explicaţie provizorie, vor fi înghiţite pe de-a întregul, fără nicio rezervă, de nişte oameni prea entuziaşti, care s-ar cădea să fie mai precauţi, la fel ca mine. Experimentul se cuvine repetat şi verificat — trebuie să fie desfăşurat şi în alte societăţi — îi trebuie o mulţime de lucruri pe care încă nu le are. Susţinerea principală a acestei teorii — şi, bineînţeles, există din belşug asemenea susţinere — a venit mai ales de la psihoterapeuţi ca Rogers şi Fromm.

Ceea ce, bineînţeles, lasă deschisă problema transpunerii din situaţia terapeutică în situaţia industrială, care în continuare să fie supusă testării. Trebuie să validăm această transpunere ca fiind legitimă. Aş putea spune, de asemenea, că lucrare mea despre nevoia de cunoaştere, despre curiozitatea fiinţei umane, este practic singura de acest fel, şi, cu toate că am încredere în propriile concluzii şi cred în ele, sunt în continuare dispus să admit, ca un om de ştiinţă precaut,

că trebuie să fie verificată şi de alţii, pentru a putea fi socotită definitivă. Pe măsură ce devenim conştienţi de erorile probabile ale datelor, trebuie să subliniem necesitatea de a face mai multă cercetare, şi mai multă, şi mai multă. Suficienţa şi certitudinea tind să stopeze cercetarea, mai degrabă decât s-o stimuleze.

Pe de altă parte, firește, se cuvine să arăt clar că dovezile pe care se bazează managementul conform Teoriei X sunt practic nule; că există încă şi mai puţine dovezi în sprijinul Teoriei X, decât există pentru Teoria Y. Ea se bizuie în întregime pe obişnuinţă şi tradiţie. N-are niciun rost să spui că se bizuie pe o experienţă îndelungată, aşa cum ar spune majoritatea susţinătorilor ei, pentru că această experienţă este, sau cel puţin *poate* să fie, un soi de profeţie autoîmplinită. Cu alte cuvinte, oamenii care susţin Teoria X pe baze neştiinţifice purced apoi s-o folosească drept concepţie de management, ceea ce determină apariţia la lucrători tocmai a comportamentului pe care l-ar prezice Teoria X. Dar în condiţiile unui asemenea tratament aplicat lucrătorilor, nici n-ar fi posibil vreun alt rezultat.

Ca să sintetizez, aş spune că nu există suficiente baze riguroase pentru o convingere fermă şi definitivă în filosofia de management axată pe Teoria Y; dar apoi m-aş grăbi să adaug că dovezile în favoarea Teoriei X sunt încă şi mai puţin ferme. Dacă punem laolaltă toate cercetările care s-au făcut efectiv sub auspicii ştiinţifice şi în situaţia industrială în sine, practic toate vin să se alinieze lângă o variantă sau alta a Teoriei Y; practic niciuna n-a ajuns la concluzii în favoarea filosofiei bazate pe Teoria X, mai puţin în unele mici circumstanţe speciale, detaliate şi specifice.

Acelaşi lucru este valabil pentru studiile privind personalitatea autoritară în management. Şi acestea au concluzii care vin în general să favorizeze personalitatea

democratică. Totuşi, există câteva instanţe speciale şi specifice în care e mai bine să ai o personalitate autoritară, în care insul autoritar va obţine rezultate mai bune. De exemplu, o personalitate autoritară va obţine rezultate mai bune pentru o perioadă scurtă ca profesor al unor studenţi autoritari, decât un profesor care privilegiază Teoria Y, deci unul democratic şi permisiv. Este acelaşi gen de dovadă care indică faptul că, practic, *orice* fiinţă umană, oricât de bolnavă, poate fi folosită undeva, într-o civilizaţie industrială complexă. Mă gândesc, de pildă, la demonstraţia făcută de Bob Holt privind valoarea adaptivă chiar şi a caracterului paranoid; Holt a arătat că asemenea oameni tind să fie detectivi mai buni decât indivizii normali — sau măcar sunt tot atât de buni.

Un alt aspect relevant aici provine din interpretarea pe care o dau eu capitolului scris de Scoutten în cartea editată de Mason Haire şi intitulată *Organization Theory in Industrial Practice* (*Teoria organizaţională în practica industrială*). Articolul lui Scoutten îmi aminteşte că, de îndată ce ţinem cont de factori cum ar fi sănătatea pe termen lung a întreprinderii (în locul perspectivei pe termen scurt), îndatoririle faţă de o societate democratică, nevoia de fiinţe umane cu un grad destul de înalt de dezvoltare, ca angajaţi şi manageri, şi aşa mai departe, *atunci* necesitatea unui management în lumina Teoriei Y devine din ce în ce mai mare. Scoutten vorbeşte însă despre producţie şi vânzări ca despre singurele funcţii, singurele ţeluri, ale companiei cu care el are legătură, Maytag Company. Pe toate celelalte el le socoteşte nenecesare sau subordonate acestor două funcţii. Dar trebuie să scoatem în evidenţă că aceasta este un gen de perspectivă izolată sau încapsulată asupra situaţiei, ca şi cum această companie n-ar avea nicio relaţie nemijlocită cu comunitatea, cu mediul sau

cu societatea, şi nicio datorie faţă de ele. Scoutten ia drept de la sine înţelese o sumedenie de premise, într-o asemenea situaţie, printre care existenţa unei societăţi democratice cu niveluri înalte de educaţie, cu un mare grad de respect faţă de lege şi proprietate şi aşa mai departe. El lasă complet pe dinafară aceste lucruri. Dacă le introducem în ecuaţie, atunci devine evident şi că întreprinderea sau compania trebuie să mai şi dea anumite lucruri societăţii, nu doar să primească de la societate, ceea ce schimbă complet imaginea de ansamblu. Imaginea creionată de Scoutten pentru o întreprindere izolată de societate s-ar putea să se potrivească perfect într-o economie fascistă, dar nu ar avea nicio şansă de succes dacă ar fi luată în serios în societatea noastră democratică, unde orice întreprindere — şi, de fapt, orice individ — are şi obligaţii care îi revin faţă de întreaga societate.

(În acest punct ar trebui să apară o referire la memorandumul meu despre patriot şi despre industriaşul luminat ca patriot.)

Ar trebui spuse mai multe despre raporturile dintre întreprindere şi societate, mai ales dacă luăm în considerare modalităţile prin care să menţinem organizaţia sănătoasă pe o perioadă de sute de ani. Devine atunci perfect evidentă necesitatea legăturilor reciproce dintre firmă şi societate — în primul rând, că organizaţia sănătoasă va avea nevoie de un aport constant de personalităţi bine maturizate şi bine educate (nu se poate folosi de delincvenţi, criminali, copilandri cinici, odrasle răzgâiate şi cărora li s-a permis orice, persoane ostile, agitatori dornici de război, vandali, distrugători etc., dar exact genul acesta de oameni îl produce o societate săracă). E ca şi cum am spune că o societate săracă nu poate susţine întreprinderi sănătoase, cel puţin pe termen lung. (Deşi

rămâne probabil adevărat că unele tipuri de produse pot fi bine făcute în societatea autoritaristă sau de întreprinderea autoritaristă, sau în condiţii de frică şi înfometare. Chiar că ar trebui să aflu ce fel de exporturi pot proveni azi din Spania, de exemplu, sau cât de buni sunt muncitorii negri din Africa de Sud? Ce fel de producţie au acolo?)

Tot atât de adevărat este că întreprinderea sănătoasă nu poate să funcţioneze deloc bine în condiţii de rebeliune şi război civil, de epidemii, de sabotaj şi crime, de luptă de clasă sau de castă. Cultura însăşi trebuie să fie şi ea sănătoasă, din acest motiv. De asemenea, nu pot fi condiţii de corupţie, corupţie politică, nici de corupţie religioasă sau de dominaţie religioasă. Întreprinderea trebuie să fie liberă să se dezvolte în toate modurile care nu interferează cu binele şi sănătatea societăţii. Aceasta înseamnă şi că nu trebuie să existe nici prea multă dominaţie politică.

În fapt, orice companie care îşi restrânge ţelurile doar la urmărirea propriilor profituri, a propriei producţii şi a propriilor vânzări nu face altceva decât să profite pe gratis, într-un anumit fel, de mine şi de alţi contribuabili. Eu ajut la finanţarea şi întreţinerea şcolilor, a poliţiei, a pompierilor, a serviciilor publice de sănătate şi a tuturor celorlalte lucruri care menţin starea de sănătate a societăţii, care la rândul ei aprovizionează firmele cu muncitori şi manageri de nivel superior, la un cost foarte scăzut pentru firme. Eu sunt de părere că, pentru ca lucrurile să fie corect împărţite, firmele ar trebui să aducă societăţii mai mult câştig decât se întâmplă la ora actuală — respectiv din punctul de vedere al producerii de buni cetăţeni, oameni care, datorită condiţiilor bune de muncă, pot fi la rândul lor binevoitori, caritabili, amabili, altruişti şi aşa mai departe, în cadrul comunităţii.

Din nou mă declar impresionat de necesitatea, oricât de dificilă se va dovedi această întreprindere, de a gândi şi formula un gen sau altul de sistem de contabilizare morală sau etică. În cadrul unui astfel de sistem, se pot acorda facilităţi fiscale companiei care ajută la îmbunătăţirea întregii societăţi, care ajută la îmbunătăţirea populaţiei locale şi ajută la îmbunătăţirea democraţiei, ajutând la crearea unor indivizi mai democratici. În paralel, trebuie concepută o sancţiune fiscală pentru întreprinderile care anulează efectele unei democraţii politice, ale şcolilor bune şi aşa mai departe, şi care îi fac pe oamenii lor să devină mai paranoizi, mai ostili, mai agresivi, mai răuvoitori, mai distrugători etc. Acest lucru e ca un fel de sabotaj împotriva întregii societăţi. Şi pentru aceasta asemenea întreprinderi trebuie făcute să plătească.

În parte, trebuie dat în sarcina contabililor să încerce să imagineze un mod de a transforma în cifre financiar-contabile valorile abstracte ale resurselor umane care rezultă din îmbunătăţirea nivelului de personalitate al lucrătorilor, transformându-i în angajaţi mai cooperanţi, mai buni, mai puţin înclinaţi să distrugă etc. Costă bani să angajezi genul acesta de personal; costă bani să-i formezi, să-i înveţi şi să construieşti cu ei o echipă bună, şi există tot felul de alte costuri pe care le presupune efortul de a face întreprinderea atrăgătoare pentru acest tip de muncitor, acest tip de inginer şi aşa mai departe. Toate aceste cheltuieli şi consumuri de energie, perfect reale, trebuie să fie cumva traduse în termeni contabili, astfel încât valoarea mai mare a firmei care contribuie la îmbunătăţirea întregii societăţi să apară cumva, concret şi în cifre, şi în bilanţul contabil. Ştim cu toţii că o asemenea companie, de exemplu, este mai bună din punctul de vedere al riscului de credit, iar băncile finanţatoare vor ţine cont de acest lucru. La fel şi investitorii. Singurii care nu iau în calcul aceste lucruri sunt contabilii.

COMPLEXUL IONA – DE CE NE ESTE TEAMĂ SĂ CREŞTEM?*

De ce nu sunt mai mulţi oameni care să-şi realizeze întregul potenţial în viaţă? Ce obstacole interioare li se ridică în cale? În articolul care urmează, scris în noiembrie 1966, Maslow oferă un foarte interesant răspuns, cu titlu de încercare, despre motivul pentru care oamenii nu ajung la autoactualizare.

Majoritatea psihologilor umanişti şi existenţiali din zilele noastre cred că un aspect universal al naturii umane este imboldul de a creşte, de a te dezvolta şi de a te actualiza şi de a fi tot ceea ce eşti capabil să devii. Dacă privim acest punct de vedere ca fiind corect, atunci devine evident necesar să explicăm de ce majoritatea

---

* *Sursă*: Articol de A.H. Maslow (noiembrie 1966), reprodus cu permisiunea doamnei Ann R. Kaplan şi a Arhivelor pentru Istoria Psihologiei Americane.

oamenilor nu cresc până la înălţimea lor interioară plenară — de ce *nu* se autoactualizează.

Modelul pe care îl consider de maximă utilitate în abordarea acestei probleme este vechea noţiune freudiană psihodinamică a dialecticii dintre existenţa unei pulsiuni şi apărarea împotriva manifestării efective a acesteia. Astfel, odată aceptat postulatul că există un impuls primar al omului de a creşte, de a se dezvolta spre sănătate, umanitate plenară, autoactualizare sau perfecţiune, ne confruntăm mai departe cu necesitatea de a analiza toate blocajele, mijloacele de apărare, actele de evaziune şi inhibiţiile care se ridică în calea tendinţei de creştere.

De pildă, ar fi util să aplicăm termenii freudieni ai *fixaţiei* şi *regresiei*. Cu siguranţă putem folosi constatările psihanalitice din ultima jumătate de secol, pentru a ne ajuta să înţelegem teama de creştere, încetarea ei sau chiar renunţarea la dezvoltare în favoarea regresiei. Totuşi, eu găsesc că, în acest domeniu de cercetare, conceptele freudiene sunt insuficiente. Ca urmare, trebuie formulate câteva concepte noi.

Luând poziţie faţă de cunoaşterea psihanalitică şi depăşindu-l pe Freud, vom face inevitabil descoperirea a ceea ce eu am numit „inconştientul sănătos". Ca să enunţ ideea în termeni foarte simpli: noi refulăm nu doar impulsurile periculoase, dezgustătoare sau ameninţătoare, ci, adeseori, le reprimăm şi pe cele mai bune şi nobile dintre imboldurile noastre.

De pildă, în societatea în care trăim, există un tabu larg răspândit asupra tandreţei. De multe ori, oamenilor le e ruşine să se arate altruişti, miloşi, blânzi şi iubitori, şi cu siguranţă se ruşinează să fie nobili sau aidoma sfinţilor. Cea mai evidentă manifestare a acestei fugi de propria natură generoasă o găsim printre adolescenţii băieţi. Ei au tendinţa să-şi renege cu ferocitate orice

atribut pe care cineva s-ar putea gândi să-l numească feminin, homo, slab sau moale, pentru a apărea în faţa celorlalţi ca în totalitate duri, neînfricaţi şi stăpâni pe situaţie.

Fenomenul acesta nu se limitează însă, nici pe departe, la adolescenţii de sex masculin. Din nefericire, pătrunde peste tot în societatea noastră. Adeseori, persoana extrem de inteligentă este ambivalentă în privinţa inteligenţei sale. Uneori, s-ar putea s-o nege cu totul, într-un efort de a fi la fel ca persoana obişnuită sau „medie" — în încercarea, ca să zicem aşa, de a fugi de propria soartă, la fel ca biblicul Iona. Adeseori, individului dotat cu talent creativ îi trebuie cam jumătate de viaţă ca să se împace cu ideea talentului său, să-l accepte în totalitate şi să-şi dezlănţuie potenţialul creativ, adică să devină postambivalent în privinţa propriului talent.

Eu am constatat că se întâmplă ceva asemănător şi în cazul oamenilor puternici: cei care sunt de la natură lideri înnăscuţi, conducători de firme, generali de armată. Şi ei intră într-o încurcătură, când vine vorba cum să-şi gestioneze comportamentele şi să se privească pe ei înşişi. Mijloacele de apărare împotriva paranoiei — sau, poate mai bine zis, împotriva îngâmfării sau a mândriei păcătoase — sunt cu toatele implicate în conflictele interioare de acest fel. Pe de o parte, individul îşi are propria tendinţă normală spre exprimarea de sine deschisă şi bucuroasă, spre actualizarea celor mai bune înclinaţii ale sale. Şi totuşi, se trezeşte adeseori în situaţii în care trebuie să-şi camufleze tocmai aceste abilităţi.

În societatea noastră, individul superior învaţă în general să îmbrace o mantie cameleonică de falsă modestie şi smerenie. Sau, în cel mai rău caz, a învăţat să nu spună deschis ce crede despre propria persoană şi

înaltele sale abilităţi. Pur şi simplu nu e permis, în societatea noastră, ca un individ extrem de inteligent să spună: „Sunt o persoană foarte deşteaptă". În societatea noastră, o asemenea atitudine ofensează. Este numită lăudăroşenie şi, în general, dă naştere la reacţii negative, ostilitate şi chiar agresiune.

Astfel, enunţarea propriei superiorităţi — chiar dacă este justificată, realistă şi dovedită — este resimţită frecvent de ceilalţi ca o încercare de dominare din partea celui care vorbeşte şi, concomitent, ca încercare de subordonare a celui care ascultă. Deloc surprinzător, deci, că interlocutorul va respinge o asemenea afirmaţie şi va deveni agresiv. Un fenomen de acest fel pare să fie comun multor culturi de pe întreg globul. În consecinţă, individul superior se minimalizează pe sine pentru a evita contraatacuri din partea celorlalţi.

Şi totuşi, cu această problemă ne confruntăm toţi. Toţi ne simţim la un moment dat destul de puternici sau cu destulă iubire faţă de sine încât să fim creativi, să ne realizăm ţelurile, să ne valorificăm potenţialităţile. Drept rezultat, cel ce este superior în sport, în dans, în muzică sau în ştiinţă se vede forţat să intre într-un conflict, care opune pe de o parte tendinţa lui normală, intrapsihică, de a se dezvolta până la capacitatea sa plenară, iar pe de altă parte, înţelegerea dobândită social că alţi oameni sunt înclinaţi să-i privească statura adevărată ca pe o ameninţare la stima lor de sine.

Despre individul pe care îl numim nevrotic s-ar putea spune că este atât de impresionat de posibilitatea pedepsirii — îi este atât de teamă de ostilitatea reactivă — încât, în fapt, el renunţă la cele mai înalte capacităţi ale sale, la propriul drept de a creşte până la statura sa completă. Ca să evite pedepsirea, el devine umil, îndatoritor, împăciuitor sau chiar masochist.

Pe scurt, din cauza fricii de a nu fi pedepsit pentru că este superior, el devine inferior şi se leapădă de o parte din capacitatea sa; adică, în mod voluntar, el îşi diminuează posibilităţile de realizare deplină a propriei umanităţi. De dragul securităţii şi al siguranţei, el se schilodeşte singur şi îşi opreşte cu forţa dezvoltarea.

Numai că natura noastră cea mai profundă nu poate fi negată în totalitate. Dacă ea nu se manifestă într-o formă directă, spontană, neinhibată şi dezlănţuită, atunci va trebui, inevitabil, să se exprime într-o formă mascată, ocolită, ambiguă şi chiar pe furiş. În cel mai rău caz, capacităţile noastre pierdute se vor exprima prin vise care ne tulbură, prin asociaţii libere care ne alarmează, prin acte ratate sau emoţii inexplicabile. Pentru o asemenea persoană, viaţa devine o luptă permanentă, un conflict de genul celor cu care ne-a familiarizat psihanaliza.

Dacă persoana nevrotică a renunţat cu putere la potenţialităţile sale de creştere şi de autoactualizare, atunci ea va părea, în mod caracteristic, „bună", umilă, modestă, supusă, sfioasă, timidă şi chiar neînsemnată. În forma sa cea mai dramatică, această renunţare, cu consecinţele ei negative, poate fi văzută la personalitatea disociată — „personalitatea multiplă" —, la care posibilităţile refuzate, refulate şi reprimate sparg barierele şi se manifestă, în cele din urmă, sub forma scindată a altei personalităţi.

În toate cazurile de acest fel pe care le cunosc, personalitatea exprimată înainte de divizare era aceea a unui individ în totalitate convenţional, obedient, pasiv şi modest, care nu cerea nimic pentru el însuşi, adică nu putea practic să se bucure cu adevărat de propria individualitate şi nu putea fi egoist în mod biologic. În asemenea situaţii, noua personalitate care îşi face spectaculos apariţia este în general mai egoistă,

iubitoare de distracţie, imatur impulsivă şi prea puţin capabilă să amâne gratificaţia.

Ceea ce fac majoritatea oamenilor superiori, prin urmare, este să ajungă la un compromis cu societatea în ansamblu. Ei se străduiesc să-şi atingă ţelurile şi să progreseze în direcţia autoactualizării. Ei caută să-şi exprime talentele şi abilităţile lor speciale, şi să se bucure de ele. Dar, în acelaşi timp, ei îşi maschează aceste tendinţe sub o aparenţă de modestie şi smerenie, sau măcar, în cel mai rău caz, de tăcere.

Acest model ne va ajuta să înţelegem individul nevrotic şi în alt fel, eminamente ca pe cineva care tinde să-şi împlinească dreptul său din naştere la umanitate deplină, vrând să crească spre autoactualizare şi spre fiinţare plenară, dar care, în acelaşi timp, constrâns de frică, îşi va deghiza sau ascunde impulsurile normale, contaminându-le cu un amestec de vinovăţie prin care îşi domoleşte propria spaimă şi îi împacă pe alţii.

Ca s-o spunem şi mai simplu, nevroza poate fi văzută ca având în ea acelaşi imbold al creşterii şi exprimării pe care îl au în comun toate animalele şi toate plantele, dar cu un amestec de frică. Prin urmare, creşterea va avea loc într-un mod strâmb, întortocheat sau lipsit de orice bucurie. Se poate spune, aşadar, că individul „fuge de propria dezvoltare", aşa cum foarte pertinent a observat psihologul Angyal (1965).

Dacă admitem că sinele profund este cel puţin în parte biologic, în sensul anatomiei, al constituţiei, al fiziologiei, al temperamentului şi al comportamentelor preferate, determinate biologic, atunci se poate spune şi că individul fuge de soarta sau destinul său biologic. Sau aş putea chiar să spun că o asemenea persoană fuge de vocaţia sa, de misiunea sa, de chemarea sa.

Adică, ea fuge de sarcina pentru care constituţia sa specific idiosincratică o face să fie potrivită, sarcina

pentru care s-a născut, ca să zicem aşa. Ea fuge de propriul destin.

De aceea istoricul Frank Manuel a numit acest fenomen *complexul Iona*. Amintiţi-vă povestea biblică a lui Iona: Dumnezeu l-a chemat să fie profet, dar lui i-a fost teamă de această sarcină. A încercat să fugă de ea. Dar oriunde fugea Iona, nu putea găsi niciun loc unde să se ascundă. Într-un târziu, a înţeles că trebuie să-şi accepte soarta. Trebuia să facă ceea ce era chemat să facă.

În acest sens, fiecare din noi este chemat către o anumită sarcină, pe potriva căreia ne-a croit natura noastră. A fugi de ea, a ne teme de ea, a deveni şovăitori sau chiar ambivalenţi în privinţa ei sunt reacţii „nevrotice" în sensul clasic. Ele pot fi considerate boli, în sensul că dau naştere la anxietate şi inhibiţii, producând simptome nevrotice clasice şi chiar psihosomatice, de toate felurile, şi generând mecanisme de apărare costisitoare şi mutilante.

Şi totuşi, dintr-o altă perspectivă, este posibil să vedem exact aceleaşi mecanisme ca instanţe ale năzuinţei noastre spre sănătate, autoactualizare şi umanitate plenară. Diferenţa dintre individul diminuat, care tânjeşte plin de dor spre umanitate deplină, dar neîndrăznind niciodată să facă pasul decisiv, şi individul dezlegat din lesă, crescând şi progresând spre destinul său, e pur şi simplu diferenţa dintre frică şi curaj.

Nevroza putem spune că este procesul de actualizare a individului sub egida fricii şi anxietăţii. Ca atare poate fi considerată ca fiind acelaşi proces sănătos şi universal, dar stânjenit, blocat şi încătuşat. Un asemenea individ nevrotic poate fi cu siguranţă privit ca mişcându-se spre autoactualizare, chiar dacă şchiopătează, mai degrabă decât să alerge, şi face zigzaguri, în loc să meargă drept înainte.

EPILOG

Lumea despre care vorbea Abraham Maslow este astăzi aici. Este o lume în care ne place teribil să spunem că internetul a schimbat totul. O lume în care puterea minţii alimentează motorul economic şi în care tehnologia ne-a obligat să ne bizuim pe filiera umană mai mult decât oricând înainte. Astfel, opera lui Maslow din domeniul motivaţiei umane, al creativităţii, al inovării şi din cel al experienţei umane ne vorbeşte într-adevăr cu un glas actual, critic şi relevant.

Firmele şi organizaţiile care sunt capabile să valorifice potenţialul uman, să se organizeze cu eficacitate în jurul efortului uman şi să satisfacă nevoia inerentă a fiinţei umane de a depune o muncă încărcată de succes vor dăinui în timp. Maslow a părut să-şi dea seama că, pe măsură ce o lume şi oamenii din ea devin mai complecşi, importanţa construirii unor medii în care oamenii să-şi poată atinge potenţialul va deveni imperativă. Scrierile sale, eseurile şi numeroasele cărţi ne oferă o hartă de orientare pentru intrarea în noul veac al muncii.

PRINT
multicolor

Str.Buciumnr.34Iaşi
tel.: 0232/211225
fax:0232/211252
office@printmulticolor.ro
www.printmulticolor.ro

SERVICII TIPOGRAFICE COMPLETE

Metoda managerială pe stil vechi se transformă văzând cu ochii într-o abordare uzată moral. Cu cât oamenii ajung să fie mai evoluați și mai sănătoși psihic, cu atât politica unui management luminat va deveni mai necesară pentru a supraviețui în condiții de concurență și cu atât mai ineficientă va fi întreprinderea bazată pe o politică autoritaristă.

Abraham Maslow

MOTIVAȚIE
ȘI AFACERI

Într-o lume în care apar zi de zi noi teorii despre management și psihologia leadershipului, ideile lui Abraham Maslow surprind prin claritatea, profunzimea și actualitatea lor. Prezenta antologie reunește articole, conferințe și scrisori inedite (de exemplu, către Skinner sau Rockefeller) care oferă o perspectivă utilă și novatoare asupra managementului și eficienței, autoactualizării și trebuințelor umane, creativității și leadershipului. Indiferent că vorbește despre nefasta mecanizare a organizațiilor sau despre cele mai profunde motivații umane, Maslow oferă de fiecare dată exemple și studii de caz, precum și soluții practice pentru manageri și specialiștii în resurse umane. Aceștia vor putea afla cum să fidelizeze clienții și partenerii companiei, cum să creeze un mediu de lucru motivant și creativ sau cum să se adapteze la schimbare și la provocările neașteptate.

Abraham H. Maslow (1908-1970), întemeietor al psihologiei umaniste și autor de referință în psihologia personalității, a mai fost tradus la Editura Trei cu volumul *Motivație și personalitate*.

Deborah Collins Stephens este coach și fondatoare a Centrului pentru Leadership Inovator din California.

ISBN 978-973-707-801-8

PSIHOLOGIA PENTRU TOȚI

TREI

www.edituratrei.ro